



**VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V BRNĚ**

BRNO UNIVERSITY OF TECHNOLOGY

**FAKULTA PODNIKATELSKÁ**

FACULTY OF BUSINESS AND MANAGEMENT

**ÚSTAV MANAGEMENTU**

INSTITUTE OF MANAGEMENT

**NÁVRH ZMĚN KONCEPTU ZNALOSTNÍHO A TALENT  
MANAGEMENTU VE VYBRANÉM PODNIKU**

PROPOSAL FOR CHANGES OF KNOWLEDGE AND TALENT MANGEMENT IN A SELECTED COMPANY

**DIPLOMOVÁ PRÁCE**

MASTER'S THESIS

**AUTOR PRÁCE**

AUTHOR

**Bc. Nikola Rondošová**

**VEDOUCÍ PRÁCE**

SUPERVISOR

**doc. Ing. Zdeňka Konečná, Ph.D.**

**BRNO 2018**

# Zadání diplomové práce

Ústav: Ústav managementu  
Studentka: **Bc. Nikola Rondošová**  
Studijní program: Ekonomika a management  
Studijní obor: Řízení a ekonomika podniku  
Vedoucí práce: **doc. Ing. Zdeňka Konečná, Ph.D.**  
Akademický rok: 2017/18

Ředitel ústavu Vám v souladu se zákonem č. 111/1998 Sb., o vysokých školách ve znění pozdějších předpisů a se Studijním a zkušebním řádem VUT v Brně zadává diplomovou práci s názvem:

## Návrh změn konceptu znalostního a talent managementu ve vybraném podniku

### Charakteristika problematiky úkolu:

Úvod  
Cíle práce, metody a postupy zpracování  
Teoretická východiska práce  
Analýza problému  
Vlastní návrhy řešení  
Závěr  
Seznam použité literatury  
Přílohy

### Cíle, kterých má být dosaženo:

Hlavním cílem předkládané absolventské práce je na základě realizované analýzy stávajícího stavu navrhnout žádoucí změny v oblastech znalostního a talent managementu ve vybrané společnosti.

### Základní literární prameny:

ARMSTRONG, Michel. Řízení lidských zdrojů. Moderní pojetí a postupy. 13. vydání. Praha: Grada Publishing, 2015, 928 s. ISBN 978-80-247-5258-7.

BARTÁK, Jan. Vzdělávání ve firmě. Praha: Alfa publishing, 2007, 162 s. ISBN 978-80-86851-68-6.

CIMBALNÍKOVÁ, Lenka. Strategický rozvoj lidských zdrojů. Olomouc: Univerzita Palackého v Olomouci, 2013, 134 s. ISBN 978-80-244-3288-5.

HORVÁTHOVÁ, Petra. Talent management. Praha: Wolters Kluwer, 2011, 252 s. ISBN 978-80-73-7-665-3.

TRUNEČEK, Jan. Management znalostí. Praha: C. H. Beck, 2004, 131 s. ISBN 80-7179-884-3.

Termín odevzdání diplomové práce je stanoven časovým plánem akademického roku 2017/18

V Brně dne 28.2.2018

L. S.

---

doc. Ing. Robert Zich, Ph.D.  
ředitel

---

doc. Ing. et Ing. Stanislav Škapa, Ph.D.  
děkan

## **ABSTRAKT**

Táto práca pojednáva o znalostnom manažmente s podporou talent manažmentu zavedené v nadnárodnej banky a poisťovni. Analyzuje talenta, jeho charakteristiky, možnosti rozvoja formou rozvojových programov podľa vzdelávacieho plánu a následného hodnotenia. Hľadá tiež spojitosť talentu so znalostným manažmentom, ktorý podporuje vzdelávanie talenta zachytením informácií, ktorým dá význam a dokáže potom jednoduchšie zdieľať znalosti a vytvárať vzdelávacie materiály a poskytovať interné kurzy s rôznym zameraním.

## **KLÚČOVÉ SLOVÁ**

znalostný manažment, talent manažment, znalosť, talent, vzdelanie, rozvoj, hodnotenie

## **ABSTRACT**

The thesis focuses on a knowledge management with the support of a talent management in an international bank and an insurance company. It analyses a talented person, their characteristics and the progress possibilities by a development program created according to an educational plan and a following evaluation. It looks for a connection between the talented person and the knowledge management, which supports their education by assigning the right meaning to the selected information in order to make it easier to share knowledge, create educational materials or offer internal courses with various trends.

## **KEY WORDS**

knowledge management, talent management, knowledge, talent, education, development, evaluation

### **Bibliografická citácia**

RONDOŠOVÁ, N. *Návrh změn konceptu znalostního a talent manažmentu ve vybraném podniku*. Brno: Vysoké učení technické v Brně, Fakulta podnikatelská, 2018. 105 s.

Vedoucí diplomové práce Doc. Ing. Zdeňka Konečná, Ph.D.

### **Čestné prehlásenie**

Prehlasujem, že predložená diplomová práca je pôvodná a spracovala som ju samostatne. Prehlasujem, že citácia použitých prameňov je úplná, že som vo svojej práci neporušila autorské práva (v zmysle Zákona č. 121/2000 Sb., o práve autorskom a o právach súvisiacich s právom autorským).

V Brne dňa 14. mája 2018

.....  
*podpis autora*

## **Pod'akovanie**

Týmto by som rada poďakovala doc. Ing. Zdeňke Konečné, Ph.D. za jej pomoc a cenné pripomienky pri spracovaní diplomovej práce.

Ďakujem tiež Ing. Veronike Bumberovej, Ph.D. za užitočné rady ohľadne výskumnej časti.

V neposlednej rade ďakujem zamestnancom skúmanej spoločnosti za spoluprácu pri diskusii a pri konzultácii návrhovej časti.

# OBSAH

ÚVOD .....	11
CIELE PRÁCE, METÓDY A POSTUPY SPRACOVANIA .....	12
1 TEORETICKÉ VÝCHODISKA PRÁCE .....	13
1.1 Personalistika .....	13
1.1.1 Personálny manažment .....	13
1.1.2 Ľudské zdroje.....	14
1.1.3 Manažment ľudských zdrojov .....	16
1.2 Znalostný manažment .....	18
1.2.1 Definícia znalostného manažmentu .....	18
1.2.2 Dáta, informácie a znalosť .....	20
1.2.3 Znalostný pracovník .....	23
1.2.4 Systémy merania úrovne znalostí a intelektuálneho kapitálu .....	24
1.3 Talent manažment .....	26
1.3.1 Talent .....	26
1.3.2 Talent manažment.....	29
1.3.3 Talent pool .....	32
1.4 Vzdelávanie a učenie zamestnancov .....	33
1.4.1 Vzdelávanie v podniku .....	33
1.4.2 Učenie v podniku .....	34
1.4.3 Učiacia sa spoločnosť .....	35
1.5 Rozvoj vedomostí zamestnancov .....	37
1.5.1 Projekt rozvoja.....	37
1.5.2 Spôsoby rozvoja.....	39
1.5.3 Metódy rozvoja .....	39
1.5.4 Rozvojové programy.....	41



1.5.5	Prepojenie systému rozvoja so systémom hodnotenia.....	42
1.6	Hodnotenie .....	44
1.6.1	Metódy a systém hodnotenia .....	45
1.7	Zhrnutie teoretických poznatkov.....	47
2	ANALÝZA PROBLÉMU .....	48
2.1	Popis organizácie .....	48
2.1.1	Popis výskumného problému.....	48
2.1.2	Ciele výskumu .....	48
2.1.3	Skúmaná vzorka.....	49
2.1.4	Metoda zberu dát .....	49
2.1.5	Metóda spracovania získaných dát .....	50
2.1.6	Interpretácia získaných dát .....	51
2.1.7	Diskusia výsledkov .....	55
3	VLASTNÉ NÁVRHY RIEŠENIA.....	57
3.1	Databáza manuálov v znalostnej základni, formy zdieľania znalostí a wiki ...	57
3.2	Prijat' interných lektorov na trvalý pracovný pomer.....	62
3.3	Rotácia medzi oddeleniami .....	67
3.4	Talent Pool .....	68
3.5	Formulár pre rozvoj.....	72
3.6	Prínosy návrhových riešení .....	76
3.7	Ekonomické zhodnotenie .....	77
	ZÁVER .....	79
	ZOZNAM POUŽITEJ LITERATÚRY .....	80
	ZOZNAM SKRATIEK.....	85
	ZOZNAM POUŽITÝCH OBRÁZKOV .....	86
	ZOZNAM POUŽITÝCH TABULIEK.....	87

ZOZNAM PRÍLOH .....	88
PRÍLOHY .....	89

# ÚVOD

V súčasnej dobe sú najväčším pokladom spoločnosti ľudia. Firmy, ktoré si to uvedomujú, robia všetko preto, aby si talentovaných zamestnancov udržali a rozvíjali, a tým zvyšovali hodnotu svojho podniku, čo im prinesie aj vyššiu konkurencieschopnosť.

V tejto práci sa budem zaoberať zavedeným znalostným a talent manažmentom v analyzovanej banko-poist'ovni. Znalostný manažment umožňuje firme zachytiť všetky potrebné informácie, zaznamenávať, dávať im význam a premeniť ich na znalosti. Vytvára tak podklady pre talentovaných zamestnancov, ktorí majú v ideálnom prípade pripravený plán rozvoja a vzdelávacie programy.

V prvej časti budú zaznamenané teoretické východiska týkajúce sa znalostného manažmentu, personálneho riadenia a talent manažmentu. Okrajovo sa dotknem aj základných poznatkov o vzdelávaní, rozvoji zamestnancov a ich hodnotenia.

V analytickej časti sa formou diskusnej skupiny budem dotazovať na odpovede ohľadne talentovaných zamestnancov, kto je pre firmu talentom, aké má charakteristiky a ako sa vo firme môže rozvíjať.

Posledná návrhová časť bude obsahovať moje vlastné odporúčania zmeny konceptu znalostného a talent manažmentu. Nakoniec tieto návrhy ekonomicky zhodnotím.

## **CIELE PRÁCE, METÓDY A POSTUPY SPRACOVANIA**

Hlavným cieľom tejto diplomovej práce je na základe analýzy súčasného stavu navrhnúť žiaduce zmeny v oblasti znalostného a talent manažmentu vo vybranej spoločnosti.

Vedľajším cieľom teoretickej časti je popísať prístupy rôznych autorov a tiež komplexne zmapovať poznatkovú bázu v skúmanej oblasti, a to prostredníctvom metódy rešerš sekundárnych zdrojov vďaka kritickej analýze, komparácie, kompilácie, analýzy a následnej syntézy získaných poznatkov.

Vedľajším cieľom analytickej časti je prostredníctvom metódy skupinovej diskusie zanalyzovať súčasný stav a zistiť problémové oblasti, resp. oblastí možných zmien. Využijem tiež metódy štrukturovaného rozhovoru pre doplnenie informácii z pohľadu inej pracovnej role. Na spracovanie výsledkov použijem obsahovú analýzu a relatívne četnosti odpovedí, ktoré umožnili tvorbu kategórií.

V návrhovej časti je mojím vedľajším cieľom na základe spracovanej analýzy navrhnúť zmeny konceptu v oblasti znalostného a talent manažmentu. Pre výber lepšej varianty možných riešení využijem princípy SWOT analýzy.

# 1 TEORETICKÉ VÝCHODISKA PRÁCE

## 1.1 Personalistika

**Personalistika** (latinsky personalis – osoba) je súhrn činností vedúcich k dosiahnutiu optimálneho stavu počtu a kvalifikácie pracovníkov na pracovisku [46].

S oborom personalistiky úzko súvisí niekoľko pojmov, či samostatných oborov, ktorými sú:

- personálny manažment,
- ľudský zdroj,
- manažment ľudských zdrojov.

### 1.1.1 Personálny manažment

Personálny manažment (anglicky human resources management - HRM) je manažérska funkcia, ktorá pomáha manažérom naberat' a vyberat' zamestnancov, trénovať, rozvíjať a motivovať zamestnancov organizácie. Je to sled ucelených definícií, ktoré tvoria zamestnanecký vzťah.

Personálny manažment je plánovanie, organizovanie, riadenie a kontrola sprostredkovania, vývoja, kompenzácie, integrácie a podpory ľudí za účelom naplnenia osobných a organizačných zámerov [2].

**Personálny manažment** sa vzťahuje k právomociam, zodpovednostiam, požiadavkám a kompetenciám každého riadiaceho pracovníka, ktorého úlohou je za pomoci ľudských zdrojov plniť ciele spoločnosti [33].

Personálny manažment je súčasťou metód manažmentu všetkých personálnych činností, využívajúcich predovšetkým procesný prístup a mäkkých podôb riadenia. Definícia vychádza:

- z uplatnenia procesného prístupu pri riešení konkrétnych prípadov personálnych činností,
- výberu a aplikácie operatívnych metód k riešeniu personálnych problémov,

- výberu osvedčených typových metód a metodiky pre komunikáciu a motiváciu v personálnom riadení [11].

### 1.1.2 Ľudské zdroje

**Ľudský zdroj** (anglicky human resource - HR) je súhrnný potenciál disponibilných pracovných síl na trhu práce. Ide o pomenovanie súboru vlastností, ktoré ponúka trh práce [33].

Názory na využívanie ľudského potenciálu v riadení organizácií prešli tromi globálnymi vývojovými etapami: človek-stroj, človek-zdroj a človek-znalosť.

**Človek – stroj** – hromadná výroba zachádzala s robotníkmi ako s nemysliacimi stojmi, na ktoré máme jedinú požiadavku, a to aby presne a kvalitne vykonávali predpísané pohyby.

**Človek – zdroj** – v podnikovej praxi bola na počiatku disciplína, ktorú by sme v kontexte súčasného vývoja mohli nazvať personálnou administratívou, pretože plnila predovšetkým administratívne funkcie a náborové úlohy. Aj v mnohých súčasných podnikoch plnia ďalej len tieto funkcie. V tržnom hospodárstve smeroval vývoj od sprostredkovateľskej funkcie medzi záujmy zamestnávateľov a zamestnancov k personálnemu manažmentu, ktorý už má strategický význam a je chápaný ako dôležitý faktor rozhodujúci o úspešnosti organizácie. V tomto pojatí ide o zabezpečenie kvantitatívnej stránky ľudského faktoru v riadení (kvalifikácia, množstvo, profesná štruktúra) a kvalitatívnej stránky (výkonnosť a tvorivosť, motivácia a lojalita k podniku, identifikácia s cieľmi firmy, vytváranie podnikovej kultúry). Súčasní odborníci na ľudské zdroje zdôrazňujú, že výber zamestnancov je nutné preniesť na líniových manažérov, pretože tí najlepšie vedia, koho potrebujú a všetky administratívne práce by mali byť maximálne automatizované.

**Človek – znalosť** – na pôde personalistiky sa vedú diskusie o tom, či riadime ľudský faktor, ľudský zdroj, ľudský kapitál alebo ľudský potenciál. Východisko ponúka manažment znalostí: namiesto riadenia človeka budeme riadiť jeho znalosti. S rozvojom záujmu o človeka v riadení bola vždy viazaná oblasť vzdelávania. Spočiatku postihovala väčšinou iba „biele límce“, zatiaľ čo „modrým límcem“ – robotníkom, hlavne v etape človek – stroj, stačili väčšinou elementárne vedomosti, čas od času obmeňované a

doplňované základným školením a upevňované každodennou rutinou. Posledný vývoj z hľadiska znalostí a ich nabývania do značnej miery zotiera tradičnú hranicu medzi bielymi a modrými límcami. Presadzuje sa skôr delenie na znalostných a obslužných pracovníkov. Postupná eliminácia týchto rozdielov naopak zvyrazňuje problematiku výchovy, motivácie a následného udržania „límcov zlatých“ – charizmatických vodcov – lídrov, pretože sa čím ďalej tým viac ukazuje, že v podmienkach globalizácie sú pre úspešné podnikanie nepostrádateľní. [44]

Ľudský zdroj je označovaný tiež ako ľudský kapitál. Ten je súčasťou intelektuálneho kapitálu.

Intelektuálny kapitál tvorí zásoby a toky znalostí v organizácii. Zahŕňa v sebe ľudský kapitál, kde spadajú kvalifikovaní ľudia so svojimi tacitnými znalosťami, organizačný kapitál, ktorý je zhromažďovaný v znalostnej bázi a pozostáva teda z explicitných formalizovaných znalostí a sociálny kapitál, ktorý sa viaže na ľudský aj organizačný kapitál používaním sociálnych sietí a komunikačných technológií k sociálnej interakcii a komunikácii [25]. Ich previazanosť je zobrazená na nasledujúcom obrázku 1.



**Obrázok 1: Intelektuálny kapitál**

(Zdroj: Management mania, ©2017)

Prínosy intelektuálneho kapitálu pre organizáciu sú dnes považované za nespochybniteľné; v stručnosti sa dajú zhrnúť nasledovne:

- firma lepšie využíva svojich pracovníkov aj znalosti a získava nové dovednosti; lepšie sa jej tak darí vytvárať nové produkty a služby, to všetko v oveľa vyššej kvalite,

- rastie procesná inovatívnosť, efektívnosť, pracovná morálka,
- zlepšujú sa dodávateľské siete,
- zlepšuje sa orientácia firmy na zákazníkov,
- rastie flexibilita firmy, jej schopnosť reakcie na dianie v dynamickom okolí [44].

### 1.1.3 Manažment ľudských zdrojov

**Manažment ľudských zdrojov** (anglicky human resources management HRM) je integrálny a relatívne samostatný subsystém manažmentu organizácie, obsahom ktorého sú personálne stratégie, politiky, systémy a procesy realizované za účelom zabezpečenia kompetentných a motivovaných zamestnancov, s cieľom efektívne dosiahnuť stratégiu organizácie [30].

**Riadenie ľudských zdrojov** je súbor manažérskych postupov, slúžiacich na získavanie a udržanie zamestnancov v organizácii a zabezpečovaní toho, aby podávali vysoký a kvalitný výkon, a tým prispievali k dosiahnutiu organizačných cieľov [32].

Manažéri sa často zmieňujú, že ľudia sú ich najdôležitejšie aktíva. Je však nevyhnutné investovať do ich získavania, výberu a školenia ľudí značné finančné prostriedky. Podstatné je poznanie, že riadenie ľudských zdrojov je rozhodujúca manažérska funkcia, ktorá môže významne rozhodovať o úspechu alebo zlyhaní podniku [28].

Objektom manažmentu ľudských zdrojov sú zamestnanci, pričom sa očakáva, že pre organizáciu budú užitoční, budú viesť ku konkurenčnosti a nebudú zbytočne zvyšovať náklady [30]. Základom moderného riadenia ľudských zdrojov a personalistiky je orientácia na ľudí s rastovým potenciálom, s rozvojom znalostí zameraných na inovácie v rovine uplatnení zákazníckeho prístupu vo všetkých sledovaných parametroch: množstvo, cena, kvalita, priebežný čas, optimalizácia dodávky v cykle „vyrobiť - predat“. Zvyšovaním kvality výrobku alebo služby vyvolané inováciou vedie k vyššej pridanej hodnote, čím sa mení charakter konkurenčnej súťaže na cieľových trhoch. Spôsobilosť organizácie k úspešným inováciám ide vyjadriť triádou zdroje – procesy – hodnoty. Efektívne využívanie zdrojov, hlavne ľudských, a optimalizácie procesov prinášajú hodnoty a úspech. [3]

Jednotlivé úlohy riadenia ľudských zdrojov nachádzajú svoj konkrétny výraz v tzv. personálnych činnostiach (funkciách, službách). Ide o výkonnú časť personálnej práce.



Jednotlivými **personálnymi činnosťami** sú:

1. vytváranie a analýza pracovných miest<sup>1</sup>,
2. personálne plánovanie,
3. získavanie, výber a prijímanie,
4. hodnotenie zamestnancov,
5. rozmiestňovania zamestnancov a ukončovanie pracovného procesu,
6. odmeňovanie,
7. vzdelávanie a rozvoj zamestnancov,
8. pracovné vzťahy,
9. starostlivosť o zamestnancov,
10. personálny informačný systém,
11. prieskum trhu práce,
12. zdravotná starostlivosť o zamestnancov,
13. činnosti zamerané na metodiku prieskumu, zisťovania a spracovania informácií, dodržiavanie zákonov v oblasti práce a zamestnávania ľudí [29].

Personalistika a ľudské zdroje sú oblasti zaoberajúce sa riadením a rozvojom ľudského kapitálu. Personalistika zahŕňa celý rad postupov a rôznych metód riadenia pre ľudské zdroje a pre prácu s ľuďmi v organizácii - od získavania pracovníkov, uzatvorenia pracovnej zmluvy až po vyplácanie miezd, prípadne prijatie výpovede. S personalistikou súvisia aj ďalšie obory a to personálny manažment a manažment ľudských zdrojov, ktoré sú pre riadenie zamestnancov nevyhnutné.

---

<sup>1</sup>Pracovné miesto je súbor príbuzných úloh, ktoré vykonáva určitá osoba a naplňa tým účel pracovného miesta [1]. Je to najmenší prvok organizačnej štruktúry a vymedzuje miesto jedinca v organizácii. Je zložené zo súboru pracovných úloh, ktoré sú si dostatočne podobné, aby mohli byť spojené a pridelené pracovníkovi. Okrem pracovných úloh je pracovnému miestu pridelená právomoc a zodpovednosť. Zodpovednosť pracovného miesta vymedzuje za čo, za koho a komu je zodpovedný. Je daná väzbami na iné pracovné miesta v hierarchii organizačnej štruktúry [30].

## 1.2 Znalostný manažment

### 1.2.1 Definícia znalostného manažmentu

Definícia znalostného manažmentu je rôznymi odborníkmi definovaná inak. Kritériom výberu definícií bolo zameranie na samotné znalosti. Pre lepšiu prehľadnosť som ich vložila do tabuľky 1, ktorá obsahuje informácie ako meno autora definície, rok jej zverejnenia (zoraďené zostupne) a samotnú definíciu.

**Tabuľka 1: Definícia znalostného managementu**

(Zdroj: vlastné spracovanie)

Autor	Rok	Definícia znalostného manažmentu
Cimbalníková	2013	Proces vytvárania, získavania, zvládania, predávania a využívania znalostí slúžiacich k zlepšeniu procesu učenia a výkonu v organizácii. Zmyslom manažmentu znalostí je, aby správni ľudia disponovali v správny čas, na správnom mieste a správnymi znalosťami (s. 20).
Častorál	2013	Proces riadenia znalostí, ktorý vychádza z postupov získavania a tvorby znalostí, ich zdieľaním a zameraním pre konkrétne aplikácie praktického využitia. Predovšetkým sa zaoberá dynamickou stránkou pohybu znalostí (s. 253).
Petríková	2010	Proces riadenia vzniku informácií a znalostí, regulácie zdieľania informácií a proces ich využívania, čo komplexne predstavuje bezpodmienečnú spoluúčasť všetkých (s. 64).
Bureš	2007	Spôsob manažérského prístupu k vedeniu organizácii, tvorby prostredia v podniku a dosahovania podnikových cieľov, spočívajúcich v zladení organizačných procesov s procesmi znalostnými prostredníctvom znalostných zdrojov a pomocou vhodných metód, techník a nástrojov (s.25).
Mikulecký	2007	Moderná multidisciplinárna manažérska disciplína, ktorá je zameraná na lepšie využitie intelektuálneho kapitálu organizácie pomocou efektívnej práce so znalosťami, ktoré sa v tejto organizácii nachádzajú. S tým súvisí manažment

		znalostí ako relatívne prepracovaná a stabilná informaticko-technologická disciplína zameraná na objavovanie, vytváranie, organizovanie, ukladanie, zdieľanie a ďalšie šírenie znalostí pomocou informačných a znalostných technológií (online).
Sládeček	2007	Praktická odborná činnosť zameraná na využitie znalostí v rozhodovacích a riadiacich procesoch za podpory informačných a komunikačných technológií. Zaoberá sa navrhovaním, implementáciou a provozom systémov správy znalostí, ktoré zahŕňujú procesy získavania, prezentácie, zdieľania a distribúcie znalostí (online).
Mládková	2004	Úmyselná činnosť, ktorej cieľom je zaistiť, aby právi ľudia mali v pravú chvíľu tie pravé vedomosti (s. 9).
Carey	2003	Proces ovládania a využívania intelektuálneho kapitálu za účelom získania konkurenčnej výhody a zákazníckej vernosti cez efektívnosť, inovácie a rýchlejšie efektívnejšie rozhodovanie (online).
Katolícky	2000	Znalostný manažment venuje pozornosť znalostiam, ich vzniku, formalizácii, transformácii, spôsobu ukladania do pamäti, výberu, spracovaniu, šíreniu, ďalšiemu rozvíjaniu znalostí, ich využívania a hodnotenia účinnosti vynakladaných nákladov na rozvoj znalostí (online).
Davenport	1988	Systematický proces hľadania, vyberania, organizovania a prezentovania informácií spôsobom, ktorý zlepšuje porozumenie pracovníka špecifickej oblasti záujmu (s. 52).

Všetky tieto definície znalostného manažmentu sa zhodujú v tom, že je to proces hľadania, zhromažďovania, rozvoja a zdieľania znalostí. Môžeme pozorovať, že po 25 rokoch (rozdiel medzi najnovšou a najstaršou publikovanou definíciou) sa definícia rozvinula o myšlienku, že organizované informácie (=znalosti) slúžia k zlepšeniu procesu učenia v organizácii.

Pojem znalostný manažment zahŕňa:

- stratégie, nástroje a praktiky aplikované do manažmentu, ktorý hľadá znalosti ako zdroje spoločnosti. Sú to znalosti ľudí, ktoré sú dostupné ako organizačný zdroj a manažment poskytuje priestor využiť a rozvinúť túto znalosť lepším, efektívnejším spôsobom [39].
- oblasť metód tvorby, zdieľania a využitia znalostí. Týka sa vymedzenia prístupu k vedomostiam, schopnostiam a skúsenostiam, ktorými organizácia disponuje v znalostiach svojich pracovníkov.
- aktívny a systémový prístup k znalostiam. Aplikácia znalostného manažmentu cestou procesov riadenia znalostí vyžaduje nielen tvorbu znalostí v potrebnej forme a štruktúre, ale aj ich včasný prenos do realizačnej fázy. V ekonomike ide o rýchlo sa vyvíjajúce potreby prerastajúce do vedných disciplín [11].

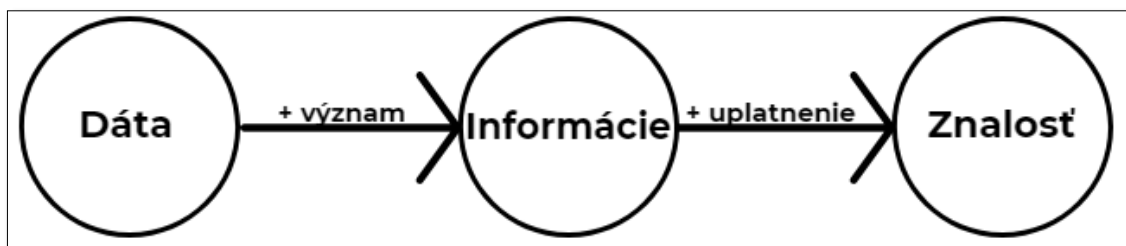
Znalostný manažment sa snaží o zlepšenie efektívnosti organizácie prostredníctvom využitia kolektívnych znalostí a skúseností. Jeho cieľom je umožniť organizácii, aby mohla realizovať svoje kľúčové procesy s maximálnou účinnosťou. Za ďalšie ciele znalostného manažmentu považujeme:

- vytvorenie skladu znalostí,
- vylepšenie postupu k znalostiam,
- rozširovať znalostnú základňu,
- nakladať so znalosťami ako s formou kapitálu,
- zvýšiť motiváciu a zapojenie zamestnancov,
- podpora inovácii v organizácii,
- zamedzenie straty know-how,
- podpora inovácií v organizácii [23].

### **1.2.2 Dáta, informácie a znalosť**

Hierarchický reťazec znázorňujúci vznik znalostí sa väčšinou charakterizuje schémou:

- dáta: objektívne fakty,
- informácie: dáta + význam,
- znalosť: informácie + uplatnenie (viz obrázok 2).



**Obrázok 2: Data, informácie a znalosť**

(Zdroj: spracované podľa Knowledge-management-tools, ©2018)

**Dáta** sú vyjadrené symbolmi, zmyslovými vnemami, následnosťou znakov, no sami o sebe nemajú význam. Môžu byť užitočné alebo neužitočné. Dátam sa snažíme pochopiť, interpretovať ich a priradiť im význam. Predstavujú niečo, čo sa dá v praxi získať experimentom, meraním, pozorovaním alebo štetrením. Dáta objektívne zobrazujú vlastnosti, stavy objektov a prebiehajúce procesy v reálnom prostredí okolo nás. Účelovo usporiadané súbory dát sa označujú ako databáze alebo dátové zdroje [9].

Z hľadiska práce s dátami je možné rozlišovať:

- a) štruktúrované dáta – explicitne zachytávajú fakty, atributy, objekty, pričom významným rysom je existencia určitých elementov dát.
- b) neštruktúrované dáta – sú vyjadrené dáta bez ďalšieho rozlišovania, napr. videozáznamy, textové dokumenty [47].

**Informácie** sú dáta, ktorým príjemca prisudzuje určitý význam na základe znalostí, skúsenosti a vedomosti, ktorými disponuje a ktoré u príjemcu znižujú neurčitosť vzhľadom k jeho potrebám a požiadavkom. Konkrétne fakty môžu byť určité správy alebo zdelenia (vo forme textu, obrázové napr. informácie obsiahnuté v reportážnej fotografii, informácie, ktoré zdieľuje reklama). V týchto príkladoch prevláda vizuálna zložka zdieľania nad textovou [54]. Informácie sú poznaním, ktoré je možné zdieľať, pričom informácie bez poznania neexistujú. Aby sme následne mohli poznať, musíme komunikovať. Komunikácia je nezbytným nástrojom pre získanie a predávanie informácií. Až vtedy môže z informácie vzniknúť znalosť [49].

**Znalosť** je schopnosť využiť svoje vzdelanie, skúsenosti, hodnoty a odbornosť ako rámec pre vyhodnocovanie dát, informácií a iných skúseností k výberu odpovedí na danú situáciu [44]. Sú to transformované informácie do využiteľnej podoby. Často sú výsledkom aktívneho učenia na základe vlastného poznania a skúsenosti [11].

Filozofovia klasifikovali čo je to znalosť už v starovekom Grécku. Toto slovo pozostáva z gréckeho slova *episteme*. V literatúre nájdeme viacero definícií pojmu znalosť, pretože každý človek alebo firma so znalosťami pracuje odlišne. Znalosť je považovaná za:

- vlastníctvo ľudskej mysle a spracovávaná ako mentálna kapacita alebo zdroj, ktorý môže byť rozvíjaný, aplikovaný a používaný k zvýšeniu efektívnosti na pracovisku. Organizačná znalosť môže byť chápaná ako učebný set noriem, zdieľaných porozumení a praktík, ktoré zjednocujú pracovníkov k vytvoreniu hodnotného výstupu v rámci špecifického sociálneho a organizačného kontextu [39].
- priebežné inovované, integračne spojené a účelovo aplikované informačné zdroje. Sú nie len predmetom výberu a komunikácie, ale aj výsledkom myslenia a poznania. Zároveň vytvárajú systémový rámec pre vyhodnotenie a integráciu nových informácií a osvojovanie si nových znalostí [18].
- novú základňu konkurencie nadchádzajúcich rokov. Vlastne je to jediný zdroj, ktorý nie je prírodou obmedzený, ale naopak svojím vhodným využitím môže tento zdroj neustále narastať [16].
- mentálny proces chápania, porozumenia a učenia sa. Znalosti, naopak od dát a informácií, nemôže nikto riadiť, pretože často nevieme, čo vieme, a to, čo vieme, sa môže objaviť alebo vynoriť vo chvíli, kedy potrebujeme znalosť použiť preto, aby sme mohli niečo vykonať.

Znalosti poskytujú odpoveď na otázku prečo a získavajú sa procesom aktívneho učenia; majú pre svojho majiteľa kvalitatívnu stránku a istú hodnotu.

Znalosti sa delia na dva základné typy:

a) explicitné znalosti

- kodifikovaná znalosť,
- znalosť, ktorá je schopná prenosu, je možné ju zdieľať,
- znalosť, ktorú je možné uchovávať, archivovať (napr. pomocou technológií),
- sú to napr. formálne znalosti ako fakta, teória, a pod.

b) tacitné znalosti

- znalosť ťažko kodifikovateľná a prenositeľná,
- znalosť, ktorá je skrytá v mysli človeka,

- je založená na osobných skúsenostiach,
- je ťažké ju formalizovať a predávať ostatným,
- sú to napr. hodnoty, skúsenosti, spôsob jednania (možnosť predania zdieľaním skúseností za pomoci mentálnych modelov), a podobne.

Najčastejšie sa uvádzajú štyri základné charakteristiky znalostí:

1. znalosti sú implicitné
2. znalosti predstavujú činnosť – proces poznania, schopnosť jednat
3. znalosti sú podporené pravidlami – dôležité pre získavanie a zlepšovanie dovedností
4. znalosti sa neustále menia – nové znalosti sú zafarbené staré znalosti [55].

### 1.2.3 Znalostný pracovník

Znalostný pracovník je považovaný za experta vo svojej profesii. V minulosti boli takto označovaní najmä pracovníci z oblasti informačných technológií, programátori, analytici, vývojári. Dnes sa tento okruh rozšíril, ale stále ide o ľudí, ktorí k dosahovaniu svojich pracovných cieľov využívajú prevažne svoje schopnosti a znalosti. Za znalostného pracovníka možno považovať toho, ktorého znalosti dokážu predstavovať určitú pridanú hodnotu v porovnaní s ostatnými v rovnakej oblasti. Mnohí z nich sú považovaní za expertov, ľudí od ktorých bývajú mnohé firmy často závislé. Znalostný pracovník je človek, ktorý disponuje špecifickou znalosťou alebo súborom znalostí, ktoré sú pre organizáciu dôležité. Tieto znalosti si organizácia nemôže opatriť inak ako pomocou znalostného pracovníka, ktorý je pre ňu nepostrádateľný.

Pri určovaní produktivity znalostných pracovníkov sa vychádza zo šiestich faktorov:

1. **Voľba cieľa práce** – na rozdiel od manuálneho pracovníka, ktorému je cieľ obvykle jasne určený, znalostný pracovník má ďaleko väčšiu flexibilitu pri určovaní úloh a hľadaní cieľov svojej práce a mal by tiež byť výrazne aktívnejší pri práci s nimi.
2. **Autonómia a sebariadenie** – vzhľadom k tomu, že proces práce so znalosťami prebieha v hlave pracovníka a je nemožné ho kontrolovať, musí byť znalostný pracovník schopný riadiť tento proces sám. Musí byť tiež schopný

sebaorganizácie a sebakontroly a predovšetkým musí byť ochotný a schopný prijať za svoju prácu a svoje činy plnú zodpovednosť.

3. **Nepretržité inovácie** – znalostný pracovník obvykle kontinuálne svoju prácu inovuje tým, ako rozvíja svoje znalosti. Meranie jeho produktivity preto môže byť založené práve na jeho inovačnej aktivite.
4. **Permanentné učenie** – ako si osvojuje nové znalosti a ako ich zdieľa s ostatnými.
5. **Kvalita práce** – je ťažké určiť, pretože chýbajú kritériá alebo ich nie je možné použiť plošne.
6. **Nové poňatie práce znalostného pracovníka** – pre organizáciu je tento pracovník aktívom, nie nákladom. Toto poňatie má svojich zástancov aj odporcov, pretože je ťažké určiť prínosy tohto aktíva [14].

#### 1.2.4 Systémy merania úrovne znalostí a intelektuálneho kapitálu

Poznáme tri hlavné dôvody, prečo merať úroveň znalostí a intelektuálneho kapitálu:

- kontrola – vedúci pracovníci hodnotia svojich podriadených na základe normatífov,
- hodnotenie prostriedkov vynaložených na manažment znalostí – pre výpočet návratnosti investícií,
- učenie – na základe zistených odchýliek medzi požadovanou a skutočnou úrovňou znalostného manažmentu v organizácii .

V poslednej dobe sú vytvárané celé systémy, ktoré sa snažia sledovať, merať a riadiť intelektuálny kapitál:

- Balanced Scorecard (BSC)

Na základe tejto metodiky sa zistilo poznanie, že nie je možné vyjadrovať nehmotné a intelektuálne aktíva podniku v peňažných jednotkách. Pri tejto metóde sa dôsledne vychádza z vízie a stratégie podniku a sleduje sa výkonnosť podniku zo štyroch perspektív:

- finančná,
- zákaznícka,
- interných procesov a



- učenia sa a rastu.

Tieto štyri perspektívy tvoria rámec BSC. Manažment podniku tak môže hodnotiť, ako jeho podnikateľské jednotky pridávajú hodnotu pre súčasných zákazníkov a ako pripravujú tvorbu hodnôt pre budúcich zákazníkov. Týmto postupom sa zachycuje nielen krátkodobá výkonnosť, ale viditeľne sa odhaľujú hodnototvorné hybné sily vedúce k vyššej dlhodobej finančnej výkonnosti a konkurencieschopnosti.

- Scandia Navigator

Táto metóda je založená na podobných princípoch ako BSC. Snaží sa zmapovať, ako sú jednotlivé zložky intelektuálneho kapitálu využívané v reálnych procesoch a ako prispievajú k tvorbe hodnoty. Sleduje výkony v piatich oblastiach:

- finančná,
- zákaznícka,
- pracovníkov,
- procesov,
- obnovy a rozvoja.

Pri tvorbe ukazateľov sa využívajú numerické dáta, a to hlavne z návratnosti nehmotných zdrojov ROIR (angl. Return on intangible resources). Metóda teda poskytuje finančné aj nefinančné informácie [44].

- Value Chain Scorecard

Uvedená metóda zachycuje ekonomické procesy, s ich pomocou organizácia vytvára finančné hodnoty. Desiat' ekonomických procesov je rozdelených do troch širších kategórií:

- výskum a učenie,
- implementácia a
- komerčné využitie.

Novum u tejto metódy je integrácia finančných a nefinančných ukazateľov, teda riešenie tzv. problémov amalgamácie.

- TVC (angl. Total Value Creation)

Metoda vznikla v CICA (angl. Canadian Institute of Chartered Accountants), poskytuje finančné aj nefinančné informácie a používa sa ako doplnok finančne orientovaných správ. Cieľom metódy je podchytenie činností, ktoré vytvárajú v organizácii pridanú hodnotu.

- AFF (angl. Accounting for Future)

Táto metóda delí aktíva na hmotné a nehmotné, na získané zvonku a vytvorené vnútri firmy. Aktíva sa zaúčtovávajú podľa očakávanej súčasnej hodnoty budúceho peňažného toku.

- Paprskový graf

Ide o jednoduchú a názornú metódu sledovanie vybraných ukazovateľov znalostného manažmentu v čase. Metóda je rozdelená do troch základných krokov:

- stanovenie ukazovateľov,
- stanovenie stupnice,
- ohodnotenie ukazovateľov [37].

Znalostný manažment je proces získavania znalostí. Znalosti sú spracované informácie, ktoré boli pôvodne čistými dátami bez významu. Poznáme dva základné typy, a to explicitné (znalosti, ktoré sú ľahko zachytiteľné) a tacitné (len v hlavách ľudí, ich vlastníctvo, ktoré nie je možné zaznamenať). Niektoré literatúry uvádzajú ešte medzistupeň, tzv. implicitné znalosti, ktoré nie sú zatiaľ vyjadrené a sú získané vzdelávaním alebo tréningom. O spracovávanie informácií a ich premenu na znalosti sa stará znalostný pracovník.

## **1.3 Talent manažment**

### **1.3.1 Talent**

Definícií talentu je veľké množstvo, preto som vybrala definície týkajúce sa podnikovej praxi a pre lepšiu prehľadnosť som definície vložila do tabuľky 2, ktorá obsahuje autora definície, rok jej zverejnenia a samotnú definíciu.

**Tabuľka 2: Definícia talentu**

(Zdroj: vlastné spracovanie)

Autor	Rok	Definícia talentu
Rácz	2014	Expert, ktorí vykonávajú určitú prácu alebo určité úlohy s dobrým až vynikajúcim, kvalitným výkonom . Sú pre ľudí hnacou silou vo vývoji, konkurenčnej výhode a inovácií v organizáciách (online).
Urban	2011	Schopnosť dosahovať trvale nadštandardného výkonu. Výkon je to, čo podniková prax vyžaduje, meria a oceňuje. Je nezbytné mať stále na pamäti, že úspešnosť podniku nespočíva v tom, koľko a akých výnimočných talentov zhromaždí alebo vyprodukuje. Úspešnosť podniku spočíva v tom, koľko peňazí dokáže zarobiť. Talent smeruje tam, kde sa darí úspešne nielen vytvárať hodnoty, ale rovnako tak rozvíjať potenciál týchto talentov. Talentovaný zamestnanec je v mnohých ohľadoch zamestnanec ako každý iný. Má svoje potreby, aj keď špecifické, záujmy a očakávania. Vyplatí sa preto, keď podniky, ktoré chcú talenty udržať a rozvíjať, pre ne v rámci spoločenskej zodpovednosti vypracujú zvláštne programy zvyšujúce súčasnú a budúcu hodnotu talentov (s. 634).
Horváthová	2011	Pracovník, ktorého podiel na výkonnosti spoločnosti je vyšší ako požadovaný a hodnota, ktorú vytvárajú pre zákazníkov a akcionárov, presahuje štandard. Pre svoj rast a pre vlastný pocit seberealizácie potrebujú talenty stále nové podnety a náročnejšie úlohy, väčšinou pracujú s veľkým nasadením a práca ich baví (s. 7).
Mutzner	2008	Vlastnosti, vlohy, silné stránky a medzi ostatnými vynikajúce osobité zvláštnosti, ktorými sa jednotlivci odlišujú a ktoré ich vyzdvihujú nad priemer (online).
Smilanský	2006	Mimoriadne schopný zamestnanec s veľkým potenciálom, ktorý môže mať významný vplyv na výkon organizácie a talent

		manažment sa týka len kľúčových jedincov, teda schopných ľudí smerujúcich do vyšších či vrcholových funkcií (s. 145).
Becker, Fineman, Freedman	2004	Ten, kto dokáže „svoju“ organizáciu odlišiť od ostatných a ako niekoho, kto významnou mierou ovplyvňuje schopnosť organizácie poraziť konkurenciu (online).

Každá z týchto definícií má spoločnú podstatu, a tou je nadpriemerne výkonný zamestnanec, ktorý pridáva svojimi znalosťami hodnotu spoločnosti a konkurencieschopnosť. Novšie definície z roku 2011 dopĺňajú informáciu o potrebe talentu zlepšovať sa, či už v rozvojových programoch alebo zadanými úlohami, ktorými vypracovanie ich posunie ďalej vo vedomosti a skúsenosti v danej oblasti. Osobne sa identifikujem s definíciou od autorky Horváthovej, a to najmä v poslednej časti, že človeka musí rozvíjaná oblasť baviť. Vtedy človek pracuje o mnoho usilovnejšie a v rozvoji danej oblasti aj vytrvá.

Poznáme tri hlavné pohľady na cieľovú skupinu talentov:

- výnimoční ľudia – kľúčoví ľudia s vysokým výkonom alebo potenciálom bez ohľadu na funkciu,
- výnimočné funkcie – správni ľudia zastávajúci strategicky významné funkcie,
- všetci ľudia – každý v organizácii je považovaný za skutočne alebo potenciálne talentovaného, takže dostáva príležitosť [24].

Jedna z najbežnejších definícií popisuje talentovaného jednotlivca ako človeka, ktorý podáva vysoký výkon a prejavuje vysoký potenciál. Prečo je vlastne nutné, aby si organizácie vytvorili svoju vlastnú definíciu talentu? Presná charakteristika talentu organizácii umožní:

- zaistiť, že je presne stanovené, čoho sa talent manažment snaží dosiahnuť,
- zamerať pozornosť na rozmiestnenie zdrojov,
- pomôcť stanoviť rozvoj zamestnancov ako prioritu,
- objasniť zamestnancom zmysluplnosť samohodnotenia,
- presne hodnotiť/klasifikovať zamestnanca,
- zrovnať organizáciu s ostatnými [22].

Najbežnejšie charakteristiky talentov sú:

- dokážu rýchlo riešiť problémy,
- dokážu si zapamätať a dobre aplikovať informácie,
- majú bohatú slovnú zásobu, vyjadrujú sa jasne po všetkých stránkach,
- ukazujú určité nadpriemerné vlastnosti, schopnosti,
- hľadajú príčiny a sú nadšení do analyzovania detailov,
- pracujú samostatne,
- sú kreatívni, flexibilní, neboja sa podstúpiť riziko,
- sú sčítaní, a mnohé iné [20].

### 1.3.2 Talent manažment

Rovnako ako definícia talentu je z mnohých pohľadov odlišná, tak aj talent manažment je rôznymi odborníkmi definovaný inak. Kritériom výberu bolo uplatnenie definície so zameraním na podnik. Pre lepšiu prehľadnosť som definície vložila do tabuľky 3, ktorá obsahuje autora definície, rok jej zverejnenia (zoradené zostupne) a samotnú definíciu.

**Tabuľka 3: Definícia talent manažmentu**  
(Zdroj: vlastné spracovanie)

Autor	Rok	Definícia talent manažmentu
Armstrong	2015	Používanie vzájomne prepojeného súboru činností, ktoré majú zabezpečiť, aby organizácia priťahovala, udržovala si, motivovala a rozvíjala talentovaných ľudí, ktorí potrebujú v súčasnosti a bude potreba aj v budúcnosti (s. 121).
Mika	2014	Manažment zameraný na jediný cieľ – dostať z ľudí všetko, čo je možné. A dostať to z reálnych ľudí, ktorí sú v organizácii alebo na pracovnom trhu k dispozícii (online).
Horváthová	2011	Vzájomne prepojený súhrn činností organizácie, ich úlohou je získať, rozvíjať, motivovať a udržiavať si talentovaných zamestnancov (s. 8).
Vodák	2011	Proces, pomocou ktorého organizácia priebežne nachádza, riadi a rozvíja svojich ľudí pre budúcnosť. Zaoberá sa rozvojom stratégie k stanoveniu potrieb organizácie, k naplneniu súčasných a budúcich požiadaviek akcionárov,

		k stanoveniu spôsobu získavania a udržovania tých, ktorí sú pre dosiahnutie úspechu rozhodujúce. Talent manažment sa rovnako zaoberá spôsobmi merania dopadu stratégií talentového manažmentu tak, aby sa podnik mohol priebežne zlepšovať a dosahovať vysokého výkonu teraz aj v budúcnosti (s. 189).
Cannon McGee	2007	<p>Proces, ktorým organizácia identifikuje, riadi a rozvíja svojich zamestnancov v súčasnej dobe a pre budúcnosť. Tento proces sa týka:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• vytýčenia stratégie pre určenie toho, čo organizácia potrebuje, aby splnila súčasné a budúce požiadavky podnikateľského plánu,</li> <li>• ustanovenia procesu merania kompetencií – vyžadovaných a dostupných,</li> <li>• vytvorenia škály rozvojových nástrojov a procesov za účelom zaistenia prístupu „šitých na mieru“ individuálnym potrebám jednotlivých zamestnancov,</li> <li>• identifikácií ciest získania a udržovania tých ľudí, ktorí sú kritické pre úspech organizácie,</li> <li>• nastolenia odpovedajúcich prístupov zachádzania s tými, ktorí neodpovedajú požiadavkám organizácie,</li> <li>• merania dopadu týchto stratégií tak, aby tieto prístupy mohli byť za účelom dosiahnutia vysokej výkonnosti teraz aj v budúcich rokoch nepretržite modernizované a vylepšované (s. 2).</li> </ul>
Becker, Fineman, Freedman	2004	Identifikácia a optimálny rozvoj zamestnancov s vysokým potenciálom (online).
Berger, Berger	2003	Systematický proces identifikácie, udržania, rozvoja a podpory najlepších ľudí organizácie (s.8).

Definície sa zhodujú v tom, že talent manažment je proces nachádzania, rozvoja a udržiavania talentov. Novšie definície z roku 2015 a 2011 pridávajú k činnostiam

manažmentu motiváciu, ktorú má zamestnanec poskytnúť svojmu talentu, aby bol ochotný sa naďalej rozvíjať pre dobro a účely spoločnosti.

Existujú kroky, ktoré musí organizácia podniknúť, ak chce vyhrať takzvaný „boj o manažérske talenty“:

- vytvoriť atraktívnu hodnotovú ponuku pre zamestnancov, ktorá talentovaných ľudí zaručene osloví a priláka,
- prejsť od získavania talentov na základe reklám k získavaniu talentov na základe dlhodobej stratégie,
- využívať pracovné skúsenosti, koučovanie a mentorovanie k rozvoju,
- zdieľať presvedčenie, že konkurenčná výhoda pramení z toho, že organizácia má talentovaných ľudí na všetkých svojich úrovniach [34].

Príčin, ktoré vedú k nutnosti zaoberať sa ľudskými zdrojmi, hlavne však talentovanými jedincami, ktorí veľkou mierou ovplyvňujú výkon, a teda konkurencieschopnosť organizácie, je niekoľko:

- ustavičný rast špecializácie vo všetkých disciplínach spojených s prudkým nárastom znalostí,
- potreba neustálych inovácií, výskumu a rozvoja,
- limitovaná flexibilita organizácií vykonávať výcvik, čo podporuje vyhľadávanie potrebných jedincov medzi skúsenými zamestnancami na trhu práce,
- nedostatok správnych schopností,
- stále menšia flexibilita pracovnej sily [7].

Zavedenie talent manažmentu nám zaručí, že budeme mať správnych ľudí na správnych miestach a v správnom čase, čo je pre akúkoľvek organizáciu kritickým bodom pre dosiahnutie konkurenčnej výhody [13].

Hlavnými prínosmi, ktoré poskytuje správne nadstavený a aplikovaný systém talent manažmentu, sú nasledujúce:

- talentovaní zamestnanci prispievajú väčšou mierou k naplňovaniu stratégií a ekonomických cieľov,
- klesajú náklady na fluktuáciu a nábor nových zamestnancov,

- organizácie sa pre talenty stávajú vyhľadávaným a atraktívnym zamestnávateľom,
- sú identifikovaní a udržateľní talentovaní zamestnanci,
- plánované nástupníctvo kľúčových pozícií je efektívnejšie, rovnako ako zaisťovanie zamestnancov z interných zdrojov a ich motivácie,
- talentovaní zamestnanci sú umiestnení na vhodné pozície a ich potenciál je lepšie využívaný,
- sú minimalizované straty spojené s neobsadenými kľúčovými pozíciami.

Medzi kľúčové činnosti pri riadení talentov v spoločnosti patrí:

- popis stávajúcej situácie podniku (či sa podnik o talentovaných pracovníkov zaujíma, rozvíja, ako stávajúcich pracovníkov motivuje a pod.),
- stanovenie cieľov pre účastníkov programu (napr. že sa daný účastník stane významným prostredníkom pre zahraničný obchod alebo že vzdelanie a rozvoj pracovníka smeruje k plánovanému nástupu konkrétnej pracovnej pozície),
- stanovenie cieľového stavu podniku (čoho chce podnik dosiahnuť, aký je jeho cieľový stav),
- podpora a rozvoj talentov (vzdelávacie a rozvojové programy, výchova, budovanie dobrých vzťahov a pod.) [19].

### **1.3.3 Talent pool**

Po zhodnotení výkonu a predpovedí potenciálu dochádza k vlastnému vymedzeniu skupiny talentovaných zamestnancov a vytvorenia talent-poolu. Jednotlivci, ktorí vyhovujú predom daným kritériám, môžu byť spoločne označení za talenty. Existujú tri základné typy talent-poolu:

#### **1. Všeobecný talent-pool**

- členom sa môže stať jednotlivec vyznačujúci sa akýmkoľvek rozmanitými vedomosťami,
- ľudia môžu byť do talent-poolu zaradení na základe ich intelektuálnych spôsobilostí,
- ľudia môžu v organizácii rotovať bez špecifického výcviku či vedomostí,
- čas výcviku je krátky.



## **2. Vodcovský talent-pool**

- organizácia má vymedzené špecifické vodcovské kompetencie,
- ľudia sú premiestňovaní do vodcovských rolí na základe prejavovania vedomostí buď v pracovnej roli alebo v assessment centre.

## **3. Technický talent-pool**

- pre budúcnosť organizácie sú identifikované špecifické vedomosti,
- vstup do talent-poolu je umožnený len vďaka prejavovaniu výkonu alebo potenciálu v technické vedomosti.

Talent manažment bude úspešný len vtedy, ak bude prepojený s interným a externým náborom, vzdelávaním a rozvojom talentu, ich odmeňovaním, hodnotením, motiváciou, vedením a internou komunikáciou. Je potreba jasne vymedziť a komunikovať v rámci organizácie, podľa akých kritérií sú talenty vyberané, kto bude garantom ich programu a kto a ako sa bude o talenty starať. Veľmi dôležité je ešte pred výberom účastníkov programu naplánovať, aké programy budú talentom ponúkané, za akých podmienok a v akých časových intervaloch im budú pridelené projekty, alebo kedy a za akých okolností sa budú posúvať na ďalšie pozície [22].

## **1.4 Vzdelávanie a učenie zamestnancov**

### **1.4.1 Vzdelávanie v podniku**

Vzdelávanie je plánovitá činnosť, ktorá má jednotlivcovi alebo skupine vzdelaných pomôcť dosiahnuť požadovanú spôsobilosť, naučiť sa robiť správne veci správne a využívať osvojené znalosti a vedomosti v praxi.

Vzdelávanie dospelých v organizáciách sa spravidla zameriava na:

- zlepšovanie pracovného výkonu,
- uplatňovanie zákonov, pravidiel a postupov,
- povedomie o širšom kontexte (technologickom, hospodárskom a kultúrnom),
- rozvoj potenciálu (vrátane kariérneho rozvoja a prípravy ľudí na zvládnutie budúcich problémov),
- iniciovanie a zvládanie zmien,
- riadenie vzťahov (napr. tímová práca, starostlivosť o zákazníkov),

- odborné vedomosti (napr. financie, personalistika) smerujúce k získaniu či prehĺbovaniu príslušnej kvalifikácie.

Vzdelávacie ciele by mali byť SMART, teda špecifické, merateľné, aktivizujúce, realistické a termínované. Mali by:

- byť špecifické vzhľadom k vymedzeným potrebám,
- vychádzať z požadovaných výkonových štandardov na danom pracovisku,
- vyjadrovať, za akých podmienok a v jakom čase ich ide vyhodnocovať,
- umožňovať hodnotenie individuálnych študijných výsledkov a hodnotenie vzdelávacích alebo rozvojových aktivít,
- poskytovať manažérom vzdelávanie, organizátorom, tvorcom kurzov, lektorom a účastníkom jasné vodítko, kam vo vzdelávaní smerovať [3].

Prevedenie procesu identifikácie, diagnostiky a vyhodnocovanie potrieb v oblasti učenia, rozvoja a vzdelávania slúžiacich k zaisteniu vhodných vzdelávacích a rozvojových príležitostí pre jednotlivcov a tímy z hľadiska zvyšovania ich potenciálu, výkonových charakteristík, dosahovania cieľov organizácie a zlepšovania výkonu.

Hodnotenie sa týka celej stratégie vzdelávania a rozvoja a jeho prínosu pre organizáciu. Umožňuje posúdiť, či a ako vzdelávanie a rozvoj prispeli k rastu potenciálu a výkonu vzdelávaných zamestnancov, teda i k výkonu celej organizácie. Zároveň poskytuje podklady pre rozhodovanie o ďalšom postupe, prijatia príslušných opatrení, napr. o modifikácii stratégie, použitých metód a foriem atď.

Analýza potrieb umožňuje zistiť, čo chýba jednotlivcom a tímom v organizácii z hľadiska požadovaných spôsobilostí. Porovnáva sa, akými spôsobilosťami jednotlivci a tímy v súčasnej dobe disponujú a akými by z hľadiska spôsobilostí požadovaných na príslušné pracovné miesto disponovať mali. Výsledkom porovnaní býva zistenie rozdielov medzi očakávaním a realitou a návrhu spôsobov, ako ich zmenšiť. Uplatňujú sa nielen kvantitatívne, ale hlavne kvalitatívne hľadiská, umožňujúce zamerať sa primárne na dosiahnutie a rozvoj kľúčových spôsobilostí s oporou v silných stránkach osobností [30].

#### **1.4.2 Učenie v podniku**

Učenie je kontinuálny, strategický proces, ktorý musí byť integrovaný do všetkých pracovných procesov. Pracovníci by mali mať neobmedzený prístup k zdrojom

informácií, ktoré sú pre úspech organizácie rozhodujúce. Princípy, ktorými sa tento typ organizácie riadi, musia byť založené na spravodlivom hodnotení a odmeňovaní, otvorenom prístupe k informáciám, rešpektovaniu odlišných názorov, posilňovanie právomocí jednotlivcov a pracovných tímov, a to na všetkých organizačných úrovniach, a na oceňovanie všetkých foriem učenia sa kdekoľvek vnútri i vonku organizácie.

Učenie môžeme tiež chápať ako proces, pri ktorom získavame alebo rozvíjame znalosti, porozumenie, vedomosti, zmeny správania, sociálne a emočné kompetencie (napr. sebadôvera) a zmeny postojov.

Učenie dospelých sa podstatne líši od učenia detí. Vyplýva to z odlišným motívov, intelektuálnej, emocionálnej a akčnej vybavenosti, skúsenosti a miery zodpovednosti za vlastný rozvoj.

V procese vzdelávania dospelého hrajú dôležitú úlohu jeho doterajšie skúsenosti, sociálne vedomosti, interakcie s ostatnými ľuďmi, jeho hodnotová orientácia, jeho postoje, skúsenosti a osobnostné charakteristiky.

Každá vzdelávacia akcia, do ktorej manažér vzdelávania či lektor vstupuje, je odlišná od všetkých predchádzajúcich - „nikdy nevstupuje do tej istej rieky“: účastníci sú každý raz iní, s inými potrebami, záujmami, inšpiráciami, túžbami, potrebami a učebnými predpokladmi [44].

### **1.4.3 Učiaci sa spoločnosť**

Stratégia učiacej sa organizácie vychádza z orientácie na predpokladané (očakávané) podnikateľské výsledky. Ide o cieľavedomé úsilie smerujúce k návratnosti investícií vložených do rozvoja ľudí a zahrňujúce stanovenie osobných cieľov, plány osobného rozvoja, učenia a tréningu, plán rozvoja kariéry, riadenia výkonu a rozvoja požadovaných spôsobilostí.

Celkovo teda predstavuje permanentné úsilie vedúce k zhodnoteniu ľudského kapitálu a jeho ďalšiemu zdokonaľovaniu. Hlavne ide o systémové myslenie, osobné majstrovstvo, mentálne metódy, zdieľanie vízie (akceptácia firemnej vízie na základe osobnej vízie zamestnanca), tímové učenie, dôveru, angažovanosť, tvorivosť, flexibilita a adaptabilitu zamestnancov. Zároveň ide o rozširovanie možnosti ďalej sa učiť a experimentovať, zahrňujúce i právo na chyby. Zainteresovaním ľudí na rozvoji znalostí môže firma získať

možnosť flexibilnejšieho a variabilnejšieho využívania ich potenciálu, môže rozšíriť delegovanie, zlepšovať pracovnú morálku, produktivitu, výkonnosť a efektivitu práce, znižovať fluktuáciu, orientovať sa na vyššiu pridanú hodnotu výrobkov a služieb [31].

Prechod od tradičnej k učiacej sa organizácii je chápaný ako zásadný posun paradigmatu, ktorý prináša niektoré nové, zlomové charakteristiky a prístupy:

- Pracovník už nie je nákladom, ale investorom intelektuálneho kapitálu, ktorý investuje svoj čas, talent, úsilie, energiu a vlastnú zainteresovanosť. Medzi zamestnancami a zamestnávateľom dochádza k uzavretiu psychologickému zmluve, v ktorej pracovníci ponúkajú svoj intelektuálny kapitál a zamestnávateľ sa zase zaväzuje vytvoriť k jeho uplatneniu optimálne podmienky, kde sa bude kapitál dobre uplatňovať a rozvíjať.
- Dôraz je kladený na učenie sa. Aktivita musí byť merateľná a musí smerovať k uskutočneniu cieľov spoločnosti. Vzdelanie a rozvoj jedinca je chápaný ako výsledok a organizácia by mala mať záujem o tieto výsledky. Vzdelávanie je aktivita, učenie sa je osobný výsledok, zvýšenie dovedností a schopností pracovníka.
- Vzdelávanie musí byť úzko spojené s podnikovou stratégiou. Nová ekonomika je často charakterizovaná ako kvalifikovaná, založená na znalostiach a vedomostiach. Väčší podiel pridanej hodnoty bude realizovaný ľudským mozgom ďaleko viac ako ľudskými svalmi. Z hľadiska organizácie to znamená, že všetky vzdelávacie aktivity musia byť veľmi úzko spojené s podnikovými cieľmi.
- Permanentné učenie sa stáva súčasťou vývoja znalostného pracovníka. Požiadavky dnešnej praxe vyžadujú kontinuálne, celoživotné vzdelávanie. Jeho obsah musí byť prispôbovaný často sa meniacim potrebám organizácie.

Základné charakteristiky učiacej sa organizácie:

- Zdôrazňuje sa nutnosť vytvoriť špecifickú klímu, ktorá by jednotlivých členov povzbudzovala tak, aby sa učili a plne rozvíjali svoje schopnosti, tj. robili viac ako je ich povinnosťou.
- Predpokladá sa, že organizácie budú svoju kultúru učenia rozširovať nielen na svojich dodávateľov, ale tiež na svojich zákazníkov a všetkých významných partnerov.

- Je nutné uplatňovať špecifickú stratégiu rozvoja ľudských zdrojov. Procesy individuálneho učenia a učiacej sa organizácie sa stávajú jednou z hlavných podnikových činností.
- Podnik musí uskutočniť nepretržitý proces premeny organizácie ako výsledok individuálneho i kolektívneho učenia sa [42].

## 1.5 Rozvoj vedomostí zamestnancov

Rozvoj je komplexom aktivít zameraných na zvyšovanie osobného potenciálu jedinca. Mal by predstavovať trvalý proces prebiehajúci po celý aktívny život človeka zahrňujúci priebežné vzdelávanie, rast a zmeny.

Rozvojový plán zamestnancov je veľmi starostlivo pripravený a dá sa považovať za projekt, pretože má jasne definovaný cieľ, časovo naplánované fáze rozvoja a pri jeho tvorbe sa musí myslieť aj na riziká. Vedomosti zamestnancov sa dajú rozvíjať rôznymi spôsobmi a metódami. Tento plán je dopĺňaný rôznymi rozvojovými programami. Zamestnanec, ktorý prejde celým rozvojovým plánom, prípadne programom, je následne hodnotený.

### 1.5.1 Projekt rozvoja

Z hľadiska riadenia ľudských zdrojov ide o súhrn koordinovaných aktivít zameraných na rozvoj potenciálu zamestnancov, ich odborných, sociálnych a morálne - voľných predpokladov pre úspešné zvládnutie zmien a „život v zmenách“.

Proces realizácie zahrňuje nasledujúce kroky:

- zmapovanie, kde sme teraz (situačná analýza),
- kam sa chceme dostať (formulácia cieľov),
- ako sa tam dostaneme (definícia postupov, alokácia zdrojov),
- smerujeme skutočne tam, kam chceme? (kontrola postupov, spätná väzba).

Štruktúra postupov je nasledujúca:

- čo urobíme (popis obsahu zmenovej aktivity),
- ako to urobíme (popis metód, techník, foriem),
- kto to urobí (líder zmeny, vlastník zmeny a pod.),
- za koľko – čo to bude stáť (plán nákladov, priamych aj nepriamych).

Musíme však brať v úvahu i projektové obmedzenia:

- termíny,
- financie,
- lokalita nasadení,
- dopredu dané zdroje,
- špeciálne požiadavky (napr. kooperácia externých a interných pracovníkov),
- úroveň partnerov,
- nereálne očakávania („za málo peňazí veľa práce“).

Realistický prístup k projektu spočíva v rešpektovaní:

- daného času,
- daného prostredia (vnútorného a vonkajšieho),
- predom definovaného rozpočtu,
- predpokladaných rizikových faktorov.

Projekt musí vychádzať z včasnej a spoľahlivej identifikácie stávajúcich úrovní spôsobilostí účastníkov, musí byť previazaný s firemnou stratégiou a mať jasné a jednoznačné kritéria hodnotenia.

Pri jeho tvorbe je treba počítať s analýzou a identifikáciou rizík (prevencia, zníženie pravdepodobnosti výskytu, akceptácia primeraných nezbytných rizík, v prípade neúnosne vysokého rizika nutnosť modifikácii projektu).

Projekt musí byť konkretizovaný v pláne rozvoja, včetně finančných nákladov a ich zdôvodnenia (s predpokladom adekvátneho zhodnotenia vložených investícií v reálnom čase).

Úspešný projekt rozvoja:

- uskutočňuje stanovené ciele z hľadiska obsahu, rozsahu a kvality,
- plní stanovené funkcie,
- využíva efektívne a účelné zdroje (peniaze, ľudská práca, prostriedky, pomôcky, materiál, zariadenie, znalosti),
- rešpektuje časové a finančné možnosti,
- nenarušuje prácu organizácie,

- vychádza z firemnej kultúry a obohacuje ju – premieta sa do zmien štýlu firemného života,
- otvára nové príležitosti a šance [3].

### **1.5.2 Spôsoby rozvoja**

Rozvoj zamestnancov býva v organizáciách realizovaný rôznymi spôsobmi:

- Zamestnanec by rád šiel na kurz určitého zamerania, požiada svojho nadriadeného a ten mu jeho žiadosť (v závislosti rozpočtu, oprávnenosti požiadavku, originalite požiadavku, miere vzájomných sympatií) schváli či zamietne, prípadne odošle k schváleniu k vyššej inštancii.
- Nadriadený je presvedčený o nutnosti preškoliť svojho podriadeného v určitej vedomosti, a tak ho sám alebo po schválení vyššou inštanciou, vyšle na vzdelávací program.
- V organizácii je stanovené, koľko rozvojových akcií a v akej maximálnej finančnej čiastke, prípadne aké konkrétne rozvojové akcie môžu zamestnanci behom roka absolvovať. Po dohode zamestnanca s nadriadeným je zamestnanec na vybrané akcie prihlásený a personálny útvar je obvykle žiadaný, aby túto akciu zaistil. Vzhľadom k tomu, že pri tomto spôsobe realizácie rozvoja chýbajú obvykle personálnemu útvaru dôležité informácie o konkrétnych rozvojových potrebách zamestnancov, o požadovaných úrovniach kompetencií, o vyťažnosti zamestnancov a iné, sú rozvojové akcie organizované v nevhodnom termíne alebo s nevhodným obsahom.
- V organizácii je stanovený rozpočet na rozvoj zamestnancov a je rozdelený do jednotlivých útvarov a oddelení, kde s nimi ich manažéri hospodária podľa svojho najlepšieho vedomia a svedomia, nie vždy však najužitočnejšie [44].

### **1.5.3 Metódy rozvoja**

Metódy rozvoja sú zámerne, cieľavedome riadené postupy a spôsoby jednania lektorov v rámci určitých organizačných foriem. Dynamizujú učebný proces so zreteľom k potrebám a záujmom dospelých účastníkov, ich hodnotové orientácie, psychickým zvláštnostiam i s prihliadnutím k ich sociálnemu postaveniu a pracovnému zariadeniu, k pracovným i životným skúsenostiam, učebné spôsobilosti a spôsobu života.

Rozlišujeme metódy:

- podľa druhu pôsobenia:
  - metódy rozumového pôsobenia: metódy analytické, syntetické, globálne, indukčné, dedukčné, metódy analógie,
  - metódy citového pôsobenia,
  - metódy formovania vedomostí a návykov,
  - metódy ovplyvňovania osobnostnou autoritou,
  - metódy ovplyvňovania životnými procesmi,
- podľa intenzity interakcie:
  - monologické,
  - dialogické,
  - problémové,
  - výcvikové.

Z hľadiska toho, kde sa učenie odohráva, sa metódy delia na:

- metódy rozvoja na pracovisku:
  - inštrukcie pri výkone práce,
  - koučovanie,
  - mentoring,
  - counselling,
  - asistovanie,
  - poverenie úkolom,
  - rotácia práce,
  - pracovné porady,
- metódy rozvoja mimo pracoviska:
  - prednáška,
  - demonštrovanie,
  - prípadové štúdie,
  - workshop,
  - brainstorming,
  - simulácie,



- hranie rolí,
- assessment centre,
- teambuilding,
- development centre,
- outdoorové aktivity.

Zvláštna pozornosť vo vzdelávaní dospelých (ďalším učením) vyžadujú tzv. aktivizačné metódy, medzi nich patrí hlavne:

- moderovanie diskusie,
- simulovanie situácie,
- riešenie prípadových štúdií,
- outdoorové aktivity,
- aktívny tréning [3].

Už podľa vymenovaných metód vidíme, že spôsobov rozvíjania znalostí zamestnancov spoločnosti je mnoho. V mnou analyzovanom podniku sa najčastejšie uplatňuje mentoring, workshopy, tréningy, porady, prípadne konkrétne úlohy. Spoločnosť využíva taktiež služby assessment centra pre budúcich tímových líderov. Pre zlepšenie tímovej komunikácie a spolupráce sa organizuje teambuilding.

#### 1.5.4 Rozvojové programy

Pre talentovaných zamestnancov by mali v organizácii byť vyvinuté a realizované rozvojové programy, ktorý by mal mať podobu uceleného programu pre presne špecifikovanú skupinu talentov, doplnené o individuálne potreby jednotlivých účastníkov.

V talent manažmente existujú obecné dva základné typy programov:

1. **trainee programy** – sú určené pre absolventov vysokých škôl, ktorí sa po skončení programu stávajú väčšinou zamestnancami podniku. Pre každého účastníka je vytvorený rozvojový plán. Dĺžka programu je obvykle pol roka až rok. Organizácia obvykle spolupracuje s externými agentúrami či poradenskými firmami, ktoré sa zameriavajú na identifikáciu talentovaných študentov.

2. **talent development** – tento program je určený pre talentovaných jedincov, ktorí už nejakú dobu v organizácii pracujú, majú v nej svoju históriu, ale zároveň stoja na začiatku svojej kariéry v organizácii a potrebujú si nájsť svoj smer [22].

### 1.5.5 Prepojenie systému rozvoja so systémom hodnotenia

Hodnotenie výkonov je spojené so systémom výkonových odmien (prémii, bonusov) a hodnotením kompetencií na pevnú zložku platu a rozvoja zamestnancov. Z hodnotenia kompetencií vyplývajú dva druhy rozvojových plánov:

**a) rozvoj kompetencií, ktoré zamestnanec na danej pozícii nemá na dostačujúcej úrovni**

V závislosti na systéme hodnotenia máme možnosť behom hodnotenia kompetencií spoločne so zamestnancom analyzovať:

- celkový vývoj výkonnosti zamestnanca (v jednotlivých úlohách, v plnení cieľov) za jednotlivé hodnotené obdobia (tzv. analýza trendov),
- celkový vývoj úrovne sledovaných kompetencií (kompetencie sú previazané na jednotlivé úlohy alebo ciele),
- dosiahnutá úroveň kľúčových celofiremných kompetencií,
- užitočnosť rozvojových aktivít pre zvýšenie výkonnosti alebo dosiahnutie požadovanej úrovne kompetencií (hodnotenie dodávateľa rozvojových aktivít a spôsobu rozvoja),
- zdroje príčin, podieľajúce sa na znižovaní/ zvyšovaní výkonu zamestnanca (organizácia, nadriadený, zamestnanec).

Ak je zdrojom nedostatočného výkonu nízka úroveň niektorej z kompetencií, je možné pri hodnotení kompetencií naplánovať ich rozvoj. Ak sú kompetencie priamo viazané na niektorú z úloh, je možné účinok rozvoja danej kompetencie sledovať už pri najbližšom hodnotení výkonu. Veľmi užitočné je definovanie jednotlivých stupňov rozvojových programov v súlade so stupňom (úrovňou) kompetencie. Účinok rozvoja aktivity môže byť významne ovplyvnený schopnosťou zadávateľa (manažéra, personalistu) definovať zadanie rozvojového programu (cieľa a obsahu) a predať toto zadanie internému alebo externému školiteľovi [42].

**b) rozvoj kompetencií, ktoré zamestnanec bude potrebovať pre plnenie budúcich cieľov a úkolov (v súlade s kariérnym plánom, zmenou pracovnej pozície, zmenou pracovnej náplne)**

Úroveň a druh kompetencií, ktoré organizácia u svojich zamestnancov potrebuje, sa odvíjajú od business cieľov organizácie. Ciele organizácie sú dekomponované do cieľov jednotlivých oddelení a tie následne do cieľov alebo úkolov zamestnancov. Napríklad ak organizácia plánuje behom niekoľkých budúcich rokov zmeniť portfólio svojich zákazníkov, produktov, technológií výroby, či previesť fúziu alebo reorganizáciu, výrazne to ovplyvní požiadavky na počet, kvalitu a štruktúru zamestnancov. Niektorí zamestnanci budú prevedení na inú pozíciu, iní na stávajúcich pozíciách budú postavení pred nové úlohy. Manažéri majú behom dlhodobého hodnotenia možnosť so svojimi zamestnancami naplánovať rozvoj ich kompetencií tak, aby boli pripravení na plnenie nových pracovných cieľov. Vedľa tejto možnosti je užitočné využívať nástroje „kariérneho plánovania“, ktoré pomáhajú stabilizovať kvalitných pracovníkov v organizácii a ponúknu im dlhodobú perspektívu. Každý zamestnanec by pri vstupe do organizácie mal vedieť, kam môže rásť a aké sú podmienky rastu. Rastom samozrejme nechápeme iba postup vertikálny (smerom hore k manažérskym pozíciám), ale tiež horizontálny (špecializácia, odborný rast) a diagonálny postup (job rotation). Rovnako kariérne plány zamestnancov sú vytvárané s ohľadom a v súlade s podnikateľskými plánmi <sup>2</sup>organizácie. Napríklad nenaplánujeme mzdové účtovné rozvojové aktivity, behom ktorých sa bude pripravovať na kariéru vedúcej mzdovej účtarne (vertikálny rast), keď v strategických cieľoch firmy je prechod na kompletný outsourcing mzdovej agendy behom dvoch rokov a podobne. Niektoré organizácie majú v súlade so stratégiou firmy (dlhodobými cieľmi) a systematickým rozvojom zamestnancov definované kľúčové pozície, na ktoré vyberajú a následne pripravujú vhodných kandidátov. Príprava obvykle pozostáva z časti teoretickej (školenia, kurzy, tréningy) a praktickej (plnenie špecifických cieľov a úloh) [41].

---

<sup>2</sup>Podnikateľský plán je písomný dokument, ktorý spracováva podnikateľ. Popisuje všetky dôležité vnútorné aj vonkajšie faktory súvisiace so zahájením podnikateľskej činnosti alebo fungovaním existujúcej firmy [52]. Podnikateľský plán je pre podnikateľa veľmi dôležitý, pretože svojím spôsobom slúži ako vzor podnikania. Pomáha pri zlyhaní finančných prostriedkov pre ďalšie podnikanie alebo môže byť využitý ako meradlo pre hodnotenie výkonnosti [31].

Hodnotenie kompetencií (ktoré býva realizované 1x ročne) je jedným zo zdrojov informácií o rozvojových potrebách zamestnancov. Je ideálnym zdrojom informácií pre plánovanie dlhodobého rozvoja a vyhodnocovania dlhodobých trendov. Neumožňuje však zachytiť aktuálne rozvojové potreby. K tomu slúži ďalší personálny nástroj - hodnotenie výkonu.

Pre vytvorenie plánu rozvoja zamestnancov zrovnávame personálny plán (ktorý je odrazom podnikateľského plánu) so súčasnou organizačnou štruktúrou a popismi pracovných pozícií a využívame informácie o rozvojových potrebách zamestnancov, vyplývajúcich z hodnotenia kompetencií, výkonu a adaptačného procesu. Na základe týchto informácií sa stanovuje rozpočet na rozvojové aktivity, ich jedna časť je pridelená jednotlivým útvarom (na realizáciu odborných rozvojových aktivít) a druhá časť zostáva v správe personálneho útvaru (na realizáciu rozvoja manažérov, rozvoja kompetencií spoločných naprieč organizáciou - mäkkých dovedností, zákonom stanovených rozvojových aktivít, ktorým bola vnútri organizácie pridelená vysoká priorita).

Pri využívaní personálnych nástrojov je nezbytné mať vždy na mysli, že ich zmyslom je systematická podpora plnenia business cieľov organizácie prostredníctvom efektívneho riadenia ľudí, nie prehliadka dokonalého fungovania personálneho systému. Preto personálne systémy musia byť pružné a schopné reagovať na zmeny vnútri aj zvonku organizácie [42].

## **1.6 Hodnotenie**

Hodnotenie zamestnancov je zložkou riadenia pracovného výkonu. Často sú pracovníci hodnotení na základe výkonu a pracovného správania. Pričom je hodnotenie previazané s osobným rozvojom, vzdelaním a riadením ich kariéry.

Riadenie pracovného výkonu začína u definície pracovného miesta, kde sú stanovené požiadavky na schopnosti pracovníka, náplň práce, kompetencie a požadované výkony. Ďalším bodom v riadení výkonu je plánovanie pracovného výkonu zahrňujúce stanovenie cieľov, noriem, zlepšenie, očakávanie, meranie týchto výsledkov, potrebné schopnosti aj požiadavky a kultúra organizácie. Aby toto mohlo byť splnené vo všetkých ohľadoch, je potrebné stanoviť s pracovníkom tiež plán jeho osobného rozvoja, ktorý predstavuje konkrétne kroky pre zlepšenie pracovníkových vedomostí a schopností nutných pre

výkon jeho práce. Všetky tieto schopnosti, ciele a výkony pracovníka by mali byť sledované v priebehu obdobia, aby bola poskytnutá spätná väzba či neformálne posúdenie, akým spôsobom si pracovník postupne vedie. Toto sledovanie je označované za riadenie výkonu v čase. Dôležitým krokom riadenia pracovného výkonu je samotné záverečné hodnotenie, ktoré by malo mať formálnu podobu a hodnotiteľ by mal porovnávať pôvodnú dohodu a skutočnosť, pričom by mal formou dialógu vyzdvihnúť úspechy a rozobrať neúspechy [27].

### 1.6.1 Metódy a systém hodnotenia

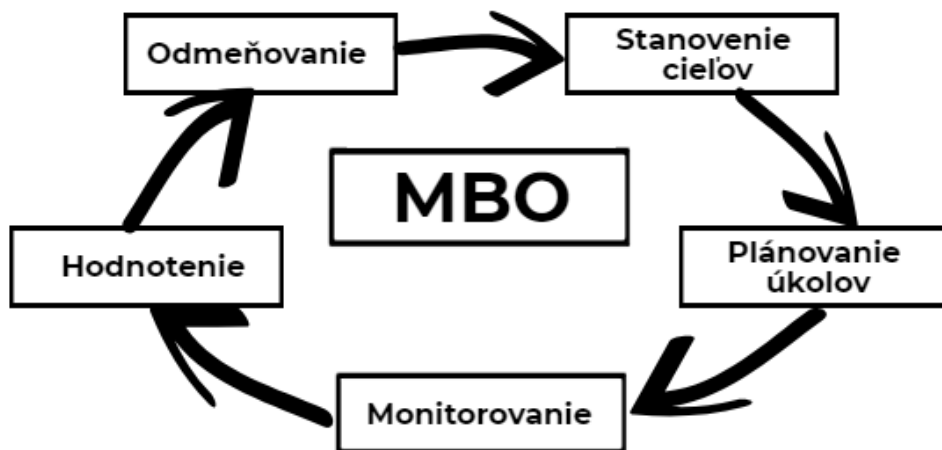
Rozlišujeme dve základné metódy pre hodnotenie zamestnancov:

- **porovnávacie metódy** – sú založené na vzájomnom porovnaní výkonu jedného zamestnanca s iným zamestnancom. Využívajú rôzne bodovacie metódy, matematicko-štatistické nástroje, a pod.
- **neporovnávacie metódy** – sú založené na vopred stanovených merateľných kritériách určených pre konkrétneho zamestnanca či pracovný tím. Patria sem rôzne metódy testov a techník merania.

V praxi sa používa veľké množstvo konkrétnych metód hodnotenia. Uvediem dve, ktoré sa v mnou skúmanom podniku, používajú najčastejšie, a to [33]:

- **Riadenie podľa cieľov** (tzv. MBO, angl. Management by Objectives) je metóda hodnotenia, kedy manažér aj zamestnanec spolu stanovujú ciele, ktorých má zamestnanec za budúce hodnotené obdobie dosiahnuť a na konci obdobia manažér vyhodnotí mieru splnenia týchto cieľov. Následne potom z cieľov tímu a manažéra sú odvodené ciele individuálne. Tieto činnosti a ich následnosť zobrazuje obrázok 3.

Veľmi dôležité pre efektivitu riadenia podľa cieľov je, aby ste so zamestnancom v priebehu hodnotiaceho obdobia niekoľkokrát zhodnotili priebežný stav a zistili, či zamestnanec je v plnení svojich cieľov na správnej ceste, prípadne či potrebuje k splneniu cieľov podporu. Poskytnúť zamestnancovi podporu, rozvoj a zdroje nutné k dosiahnutiu jeho cieľov je kľúčové. Bez takejto podpory je nepravdepodobné, že by aj tí najzapálenejší dosiahli požadovanú výkonnosť.



Obrázok 3: Riadenie podľa cieľov

(Zdroj: spracované podľa Drucker, 2014, s. 245)

- **360stupňová spätná väzba** je metóda hodnotenia, pri ktorej je zamestnanec hodnotený nielen svojím priamym nadriadeným, ale aj podriadenými, vyššími nadriadenými, kolegami, internými a externými zákazníkmi. Spätnou väzbou títo hodnotitelia môžu poskytovať v tomto prípade v rôznych prevedeniach buď anonymne alebo neanonymne. Ak je prioritou anonymita, hodnotený sa nedozvie, ktorý komentár je od nadriadeného a ktorý napríklad od kolegov. Výsledky dostáva k dispozícii väčšinou len hodnotený zamestnanec, prípadne aj jeho manažér. Ak výsledok ukáže na potrebu rozvoja, môže byť zamestnancovi poskytnuté vedenie, kedy má spoločne s manažérom pracovať na zlepšení a organizácia má efektívne využiť zistené silné stránky [33].

Každý efektívny systém hodnotenia by mal byť objektívny a spravodlivý. Všeobecný rámec jeho tvorby pozostáva z viacerých krokov:

1. stanovenie a objasnenie úloh resp. povinností zamestnancov,
2. určenie predbežných cieľov odrážajúcich poslanie a stratégiu firmy,
3. čiastkové ciele ako:
  - manažér vysvetlí ciele, ktoré treba dosiahnuť a dohodne sa so zamestnancom na spôsobe, akým môže k tomu prispieť on,
  - osobitne s každým podriadeným sa stretne manažér a spolu určia ciele a čas potrebný na ich splnenie,

- v spolupráci so zamestnancom manažér určí i zdroje potrebné na splnenie cieľa,
4. pravidelné stretnutia a monitorovanie postupu plnenia vytýčených cieľov,
  5. hodnotenie na konci dohodnutého obdobia [21].

## 1.7 Zhrnutie teoretických poznatkov

Pre potreby praktickej časti tejto diplomovej práce bolo potrebné preštudovať disciplíny týkajúce sa personálneho, znalostného a talentového manažmentu.

V personálnom manažmente to boli informácie o ľudských zdrojoch a ich riadení. Personálne oddelenie je začiatkom cesty talentovaného pracovníka, pretože jeho úlohou je vyberať pre spoločnosť najvhodnejších zamestnancov a vytvárať pre nich vhodné pracovné miesta.

Ďalej som skúmala poznatky o znalostiach a znalostnom manažmente, bez ktorého by sa talent nemohol správne rozvíjať. Pomocou znalostných pracovníkov a znalostného manažmentu sa vo firme zhromažďujú informácie, ktorým sa dáva hodnota a menia sa na znalosti. Tie sa potom zachycujú v znalostnej báze rôznymi spôsobmi, zdieľajú a predávajú sa ďalej talentom.

Definície talentu a talentového manažmentu som dôkladne preskúmala, ale dôležité je, aby si každý podnik vytvoril vlastnú definíciu talentu, čo pre neho tento človek znamená a aké musí mať charakteristiky, aby sa mohol vo firme rozvíjať a prinášať jej pridanú hodnotu. Talent sa vo firme vzdeláva a rozvíja rôznymi metódami a programami, ktoré som v teoretickej časti vymenovala a už je na každej spoločnosti, aby si vybrala tie, ktoré sú najvhodnejšie pre zamestnancov. Talent je potom pravidelne hodnotený na základe svojich cieľov a akým spôsobom a ako sa k nim priblížil. Hodnotiaca metóda, ktorú spoločnosť zvolí, musí byť rovnaká pre všetkých zamestnancov.

Človek, ktorý bude rozvíjať svoje znalosti a učiť sa, dosiahne premenu svojich vedomostí na múdrosť, ktorú mnoho autorov považuje nad znalosť, pretože už nemôže byť zdieľaná a je to osobné vlastníctvo človeka. Preto si myslím, že ak sa človek stane talentom a je zahrnutý do rozvoja v rámci spoločnosti, neprofituje z toho len spoločnosť formou konkurencieschopnosti a zvýšením svojej hodnoty, ale aj osoba sama sa obohatí o znalosti, múdrosť a skúsenosti.

## 2 ANALÝZA PROBLÉMU

### 2.1 Popis organizácie

Spoločnosť, ktorej problém sa budem snažiť vyriešiť, je nadnárodná banko-poišťovňa, ktorá si kvôli ochrane tajomstva nežiadala byť menovaná. Vznikla v roku 1998 fúziou dvoch existujúcich bánk a pôsobí okrem Českej a Slovenskej republiky aj v Maďarsku, Írsku, Bulharsku a ďalších európskych krajinách, kde je otvorených približne 1500 pobočiek. V týchto krajinách vznikli tiež centrá zdieľaných služieb, tzv. SSC (anglicky Shared Service Center) s cieľom znížiť náklady na pracovné sily. V Českej Republike sa toto centrum nachádza v Brne a zamestnáva približne 700 zamestnancov. V súčasnosti má spoločnosť už vyše 11 miliónov zákazníkov a 41 tisíc zamestnancov. V krajine, kde spoločnosť vznikla (kvôli ochrane tajomstva neuvedená) pokrýva 21 % bankového sektoru a 22 % poisťného sektoru (13 % životného a 9 % neživotného poistenia).

#### 2.1.1 Popis výskumného problému

Vo výskume sa zaoberám znalostným a talent manažmentom a jeho oficiálnym zavedením v podniku. Táto banková inštitúcia zamestnáva veľa nadaných ľudí, ktorí ale často odchádzajú ku konkurencii, a to z dôvodu, že im spoločnosť neponúka dostatok možností pre profesný rast, nemá pripravený plán rozvoja pre talentov ani dostatok vzdelávacích materiálov či vhodných kurzov.

#### 2.1.2 Ciele výskumu

**Moja hlavná výskumná otázka znie:**

*Aké sú faktory charakterizujúce talentovaných zamestnancov a akým spôsobom je možné ich identifikovať a ďalej rozvíjať ich znalosti vo vnútornom prostredí bankovej inštitúcie?*

**Hlavným cieľom** výskumu bolo zistiť, čo pre danú bankovú inštitúciu znamená talent a čím sa tento talent vyznačuje.

**Vedľajším cieľom** výskumu je rozobrať riadenie talentu v rámci talent manažmentu a znalostného manažmentu – konkrétne činnosti, identifikovať faktory charakterizujúce talentovaných zamestnancov v prostredí tejto bankovej inštitúcie a spôsob ich mapovania a ďalšieho rozvoja.



### 2.1.3 Skúmaná vzorka

Mojou skúmanou vzorkou bola skupina 10 ľudí (2 ľudia slovenskej národnosti a 8 ľudí českej národnosti pracujúci v spoločnosti minimálne 1 rok), ktorí reprezentujú rôzne domény spoločnosti ako finančné, poisťné oddelenie, ale aj personálne oddelenie, oddelenia informačných technológií, financií, kontroly, poisťovníctva a účtovníctva, čo mi umožnilo zozbierať názory z rôznych pohľadov. Respondentmi boli vo veku 25 až 35 rokov a do problematiky znalostného a talent manažmentu boli v rámci svojej pozície obecné zainteresovaní, t. j. vedia čím sa tieto obory zaoberajú a ako sú uplatňované v danej spoločnosti.

### 2.1.4 Metoda zberu dát

V práci som uprednostnila metódu kvalitatívneho prístupu formou skupinovej diskusie (anglicky focus group)<sup>3</sup>. Jedným z hlavných dôvodov pre výber tejto metódy bola časová vyťaženosť zamestnancov, ako aj potreba vyjadrenia subjektívneho pohľadu na tému znalostného a talent manažmentu.

Skupina odpovedala a prediskutovala 10 otázok zameraných na talent manažment, ktoré si moderátor pripravil pred touto diskusiou a skupina ich tam počula prvý krát. Konkrétne znenie otázok je v prílohe I. Moderátorom diskusie som bola ja a otázky som tvorila na základe preštudovanej teórie týkajúcej sa znalostného a talent manažmentu, kde ma zaujímal názor skupiny na prepojenosť týchto manažmentov, kto je podľa nich talent, aké má charakteristiky a aké možnosti rozvoja a motivácie mu ponúka skúmaná spoločnosť. Stretnutie bolo nahrávané na videokameru pre umožnenie prepisu doslovnej transkripcie. S nahrávaním a so spracovaním získaných názorov skupina súhlasila. Nahrávky a doslovný prepis sú archivované na pevnom disku v mojom súkromnom vlastníctve.

Pre porovnanie názorov iných pozícií som využila formu doplnkových štruktúrovaných rozhovorov, konkrétne s rolami tímový líder a expert znalostného manažmentu. Položené otázky boli rovnaké ako v skupinovej diskusii.

---

<sup>3</sup>Moderovaná skupinová diskusia, anglicky focus group, je typom kvalitatívneho výskumu. Tvorí ju vždy skupina ľudí, ktorá je pozvaná na konkrétne miesto v konkrétny čas. Moderátor využíva predom vytvorený scenár a postupne pokladá otázky týkajúce sa diskutovanej témy. Respondenti sa zúčastnia diskusie, odpovedajú a nadväzujú na názory ďalších účastníkov diskusie [9].

Tabuľka 4 zobrazuje, kedy sa táto diskusia a rozhovory uskutočnili.

**Tabuľka 4: Časový harmonogram**  
(Zdroj: vlastné spracovanie)

	<b>Deň konania</b>	<b>Časové rozmedzie</b>
<b>Skupinová diskusia (focus group)</b>	22. 03. 2017	15:00 – 16:30
<b>Štruktúrovaný rozhovor s tímovým lídrom</b>	05. 04. 2017	13:00 – 13:45
<b>Štruktúrovaný rozhovor s expertom znalostného manažmentu</b>	11. 04. 2017	10:00 – 10:30

### 2.1.5 Metóda spracovania získaných dát

Odpovede na otázky boli zaznamenané v transkripcii (viz. prílohy I. – III.). Pre extrahovanie dát kvôli interpretácii výsledkov bolo použité:

1. **otvorené kódovanie** – pomocou otvoreného kódovania som lokalizovala témata v texte. Vychádza z literárnej rešerše a následných položených výskumných otázok a pojmom používanými respondentmi. Tiež označujú nové myšlienky, ktoré vyplynuli z analýzy textu. V tomto kódovaní som použila vlastné interpretatívne kódy:

PoTa – popis talentu

1. stupeň: D – definícia, N – nadpriemer, V – výnimočnosť, OZ – osobný záujem, R – rozvoj, PH – pridaná hodnota, CH – charizma, K – komunikatívnosť, O – odbornosť
2. stupeň v rámci PoTa: SS – soft skills, HS – hard skills
3. stupeň
  - a) v rámci HS: EX – excel, PM – projektový manažment, PcM – procesný manažment, J – jazyky, DA – data analýza, PC – počítačové schopnosti, AM – analytické myslenie, P – programovanie, FK – finančná kalkulácia
  - b) v rámci SS: E – empatia, M – motivácia, OS – organizačné schopnosti, F – flexibilita, A – adaptabilita, NV – snaha učiť sa novým veciam, TiM – časový manažment, DD – dôraz na detail

ČkOT – človek, ktorý označí talenta (TL – tímový líder, KO – kolegovia, EX – expert, Z – zákazník)

SIdT – spôsob identifikácie talenta (T – test, SV – spätná väzba, P – projekty, SÚ – samostatná úloha)

InT – inšpirácia pre talenty (Č – čas, AP – akčný plán, NÚ – nové úlohy, FB – finančný bonus, F – funkčnosť, HR – hodnotiaci rozhovor)

NáR – nástroje rozvoja (W – workshopy, TR – tréningy, P – projekty, PdP – pozorovanie danej pozície, ME – mentor, I - inovácia)

2. **axiálne kódovanie** – pomocou axiálneho kódovania som hľadala prepojenie medzi talent manažmentom a znalostným manažmentom.

PZMaTM – prepojenie znalostného manažmentu a talent manažmentu

+ silné prepojenie

- slabé až žiadne prepojenie

0 – neutrálne

3. **selektívne kódovanie** – výsledky výskumu boli integrované do prehľadných grafov, tabuliek a slovných odpovedí.

### 2.1.6 Interpretácia získaných dát

Na základe skupinovej diskusie a rozhovorov boli zaznamenané dáta, ktoré sú kvalitatívne spracované a interpretované.

V prvej otázke si diskusná skupina vymedzila, kto je hodný byť označený ako talent pre túto konkrétnu banku. Talent znamená pre každý priemysel a pre každú spoločnosť niečo iné. Preto je dôležité, aby si spoločnosti definovali svojho talenta. V rámci diskusie respondenti vraveli svoje názory (viz príloha I.) a nakoniec sa spoločne definovalo, že talentom pre túto konkrétnu spoločnosť je *niekto, kto má nadanie na určitú oblasť a bude sa rozvíjať, no bude dostatočne komunikatívny a charizmatický na to, aby bol schopný tieto poznatky kvalitne odovzdať ďalej a pomáhať svojím talentom ľuďom okolo*. Tímový líder k tomu pripojil názor, že *talent je v spoločnosti predurčený pre vyššiu alebo náročnejšiu pozíciu v spoločnosti*, a teda je nutné prepojiť talent manažment s konkrétnou kariérnou cestou. Expert na znalostný manažment podotýka, že je to *niekto, kto dokáže viac než iní*.

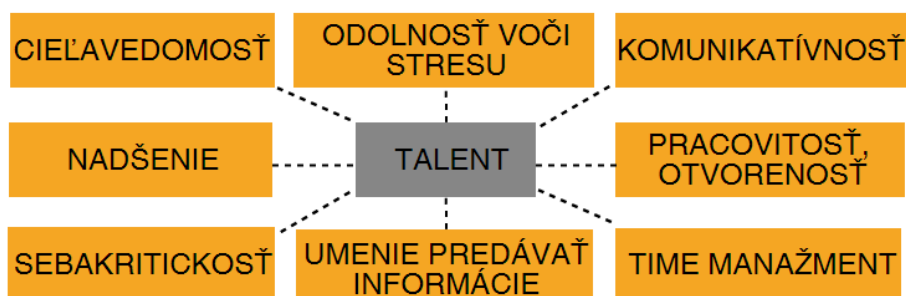
Prepojenie talent manažmentu a znalostný manažmentu je podľa literatúry zrejmé. V danej bankovej inštitúcii je znalostný manažment silne zastúpený a rozmáhaný a tímový lídri sa neustále snažia rôznymi formami rozvíjať svojich zamestnancov. Tabuľka 5 zobrazuje výsledné odpovede diskusnej skupiny (konkrétne odpovede respondentov možno nájsť v prílohe I., v tabuľke 5 je odpoveď, považovaná so súhlasom skupiny za súhrnné vyjadrenie ich názorov), tímového lídera a experta na otázku č. 2, ktorá skúma prepojenie znalostného manažmentu a talent manažmentu a nástroje znalostného manažmentu pre rozvoj talentu v otázke č. 10.

**Tabuľka 5: Odpovede na otázku č. 2 a 10**  
(Zdroj: vlastné spracovanie)

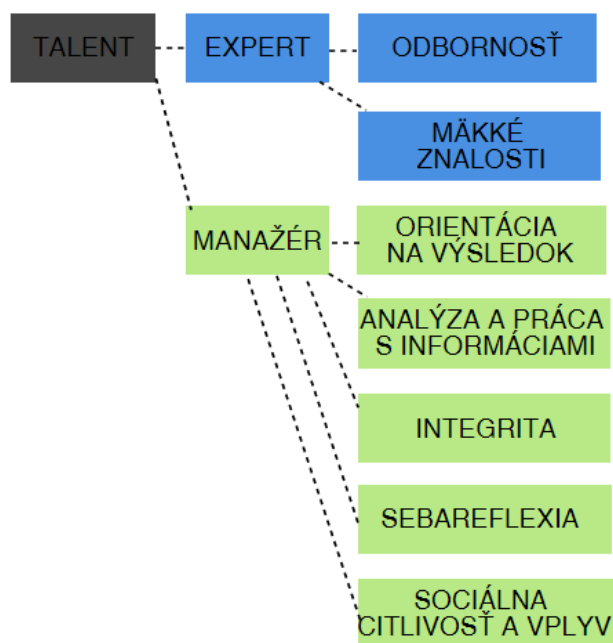
	<b>Prepojenie znalostného manažmentu a talent manažmentu</b>	<b>Nástroje znalostného manažmentu pre rozvoj talentu</b>
<b>Focus group</b>	vdďaka ZM sa rozvíja človek v tíme, kde pracuje na rôznych tímových úlohách, čím nadobúda skúsenosti, vdďaka TM sa dostáva do zbytku firmy, kde je súčasťou väčších projektov, ktoré rozvíjajú jeho znalosti	–tréninky –prípadové štúdie –pozorovanie danej pozície v reále
<b>Percento odpovedajúcich respondentov</b>	100 %	40 %
<b>Tímový líder</b>	nástroje KM ako adaptačný plán alebo projekty pre rozvoj pomáhajú identifikovať konkrétneho talenta	kombinácia bežných nástrojov ako tréninky a úlohy podľa konkrétneho vývojového plánu
<b>Expert znalostného manažmentu</b>	v rámci talentu má zdieľať svoje nadanie iným a znalostný manažment je celý o zdieľaní vedomostí	–workshopy –samostatné úlohy –projekty –vylepšenia

Najdôležitejšou a pre mňa najzaujímavejšou časťou výskumu je určenie charakteristík, faktorov či atribútov, ktoré má talent pre danú bankovú spoločnosť spĺňať, t. j. odpovede na otázku č. 3. Ukázalo sa, že zamestnanci rôznych oddelení majú odlišné názory na charakter talentu. Preto je vymedzenie talentu pre každú doménu, oddelenie také dôležité, pretože sa od talentu všade požaduje niečo iné. Bude teda praktické, ak sa vytvorí tzv. talent pool pre rôzne skupiny talentovaných zamestnancov, ktorý by si každé oddelenie/doména upravila podľa svojich potrieb a určenia charakteristík talentu.

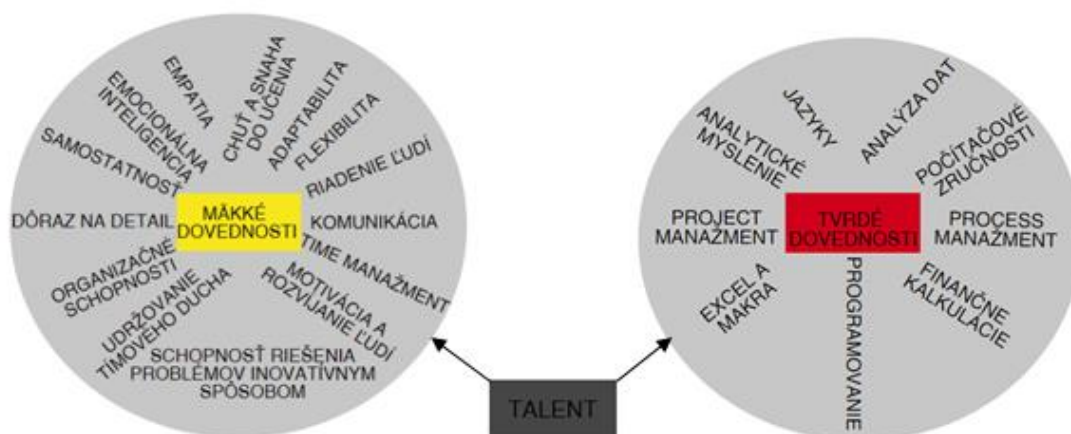
Charakteristiky talentu podľa diskusnej skupiny zobrazuje obrázok 4, kde odpovedalo 100 % respondentov, podľa tímového lídra obrázok 5 a podľa experta znalostného manažmentu obrázok 6 (pre doslovnú transkripciu viz prílohu I. – III.). Už tu možno vidieť rozdiel vo vnímaní talentu. Zatiaľ čo diskusná skupina vymenovávala charakteristiky talentu, tímový líder vníma dôležitosť rozdelenia charakteristík talentu podľa smeru rozvoja, to znamená, či sa talent usiluje stáť expertom na určitú oblasť, kde je väčší dôraz kladený na rozvoj tvrdých dovedností, či skôr manažérom, ktorý bude pracovať s ľuďmi, pri ktorých je nutné zlepšiť sa v mäkkých dovednostiach. Expert znalostného manažmentu tieto charakteristiky priamo rozdeľuje na mäkké a tvrdé dovednosti, nehládajac na smer rozvoja.



**Obrázok 4: Talent podľa focus group**  
(Zdroj: vlastné spracovanie)



**Obrázok 5: Talent podľa tímového lídra**  
(Zdroj: vlastné spracovanie)



**Obrázok 6: Talent podľa experta na znalostný manažment**

(Zdroj: vlastné spracovanie)

Otázkou 5 bolo, kto a ako by mal identifikovať talent. 70 % respondentov, ktorí odpovedali, sa relatívne zhodujú, že talent navrhujú všetci, ktorí sú s tým človekom a pracujú s ním intenzívne ako napríklad nadriadený, spolupracovníci, zákazníci, členovia komunity, experti, no nakoniec celý rozvoj a akčný plán má na zodpovednosť tímový líder, t. j. priamy nadriadený. Konkrétne odpovede diskusnej skupiny, tímového lídra a experta znalostného manažmentu možno nájsť v prílohách. V tabuľke 6 sú vymenované spôsoby identifikácie talentu podľa všetkých odpovedí aj s počtom opakovaní. Najčastejšia odpoveď, t. j. že talent sa najčastejšie prejaví práve splnením určitej úlohy alebo projektu a to nadštandardným spôsobom, vystihuje, pri akej činnosti je talent najčastejšie v skúmanej spoločnosti objavený.

**Tabuľka 6: Spôsoby identifikácie talentu**

(Zdroj: vlastné spracovanie)

Spôsoby identifikácie talentu	Četnosti odpovedí
Vedomostný test	2
Test mäkkých a tvrdých dovedností	1
Spätná väzba	2
Vnímanie manažérom, kolegami podľa každodennej spolupráce	2
Vytvorí niečo nadštandardné, inovácie	2
Nadšenie, motivácia pre nové poznatky	1
Nadanie spojené so schopnosťou odovzdať vedomosti	2
Konkrétne úlohy, projekty	3

PDR (anglicky Performance and Development review) <sup>4</sup>	1
Assessment Centrum <sup>5</sup>	1

Výsledok rozhovorov a diskusie o tom, ako má človek, ktorý bol označený ako talent, dokazovať, že je stále talent (otázka č. 8) a o kritériách, podľa ktorých sa má talent rozvíjať (otázka č. 9), zobrazuje nasledujúca tabuľka 7 (konkrétne odpovede respondentov možno nájsť v prílohe I., v tabuľke 7 je odpoveď, považovaná so súhlasom skupiny za súhrnné vyjadrenie ich názorov).

**Tabuľka 7: Odpovede na otázku č. 8 a 9**

(Zdroj: vlastné spracovanie)

	<b>Dokazovanie talentu</b>	<b>Kritériá rozvoja</b>
<b>Focus group</b>	tímový líder by mal talent sledovať pravidelne, či sa posúva, usmerniť ho, keď je treba, odmeniť/pochváliť	spojitosť toho, o čo má talent záujem, v čom je dobrý a čo je potrebné
<b>Percento odpovedajúcich respondentov</b>	60 %	30 %
<b>Tímový líder</b>	ak je to súčasťou rozvojového plánu jedinca, tak to že je talent, dokazuje jeho plnením	spoločný bod - plán rozvoja (silné a slabé stránky), čo má talent rád a podľa budúcej pozície
<b>Expert znalostného manažmentu</b>	talent sa rozvíja, a preto je v poriadku očakávať od neho patričné výsledky	rozvoj, v čom talent vidí zmysel a v čom sám chce, a taktiež rozvoj silných stránok

### 2.1.7 Diskusia výsledkov

Na konci diskusie s focus group vyplynula otázka o motivácii talentov k tomu, aby rozvíjali svoje silné stránky, ktorú ide považovať za zhodnotenie všetkého, čo bolo počas diskusie preberané. Túto otázku som dodatočne položila aj v rozhovoroch. Podľa tímového lídra by ho mal inšpirovať hodnotiaci pohovor, pravidelná interakcia lídra s talentom, ak o to bude mať zamestnanec záujem. Expert znalostného manažmentu navrhol inšpirovať talent už len tým, že vidí, ako sa ľudia posúvajú na základe rozvojového plánu, a taktiež by mohli získať po určitom čase a nadobudnutí znalostí

<sup>4</sup>PDR (anglicky Performance and Development review) je formulár o výkonnosti a rozvoja zamestnanca, na základe ktorého nasleduje diskusiu s nadriadeným ako človek prispieva svojimi schopnosťami k plneniu cieľov spoločnosti [45].

<sup>5</sup> Assessment Centrum je moderná metóda, ktorá slúži k výberu najvhodnejšieho uchádzača vo výberovom riadení. V jeho priebehu účastníci prechádzajú radou individuálnych a skupinových situácií (profesná psychodiagnostika, výkonové testy, modelové situácie, prípadové štúdie, a podobne), ktoré vďaka svojej povahe umožňujú zachytiť kompetencie potrebné pre úspech na danej pozícii a v danej organizácii [2].

určitý potrebný certifikát. Ak sa zapracuje na propagácii otvorených pozícií, budú môcť ľudia pracovať na potrebných znalostiach v dostatočnom predstihu. Výzvou pre focus group, skupinu ľudí z komunity znalostného manažmentu, bolo, aby každý povedal tri veci, ktoré by boli dôležité pre osobný rozvoj. Výsledky zobrazuje nasledujúci obrázok 7.



**Obrázok 7: Dôležité aspekty pre osobný rozvoj**  
(Zdroj: vlastné spracovanie)

Ako si možno všimnúť, najviac sa zhodli na tom, že potrebujú podporu od vedúceho, spätnú väzbu, neustálu stimuláciu, no stredobodom a najčastejšou odpoveďou je **čas**. Ten je pre väčšinu tímu najdôležitejším faktorom, bez ktorého človek nie je schopný sa rozvíjať. Tým, že má talent čas na seba pracovať, cíti podporu, motiváciu a je to pre neho aj spätná väzba, že sa rozvíja podľa plánu, čo je dostatočný dôvod na to, aby mu tento čas bol poskytnutý.



### 3 VLASTNÉ NÁVRHY RIEŠENIA

Na základe výsledkov z analytickej časti som navrhla zmeny uplatniteľné v konkrétnej banko-poistovni. Táto časť obsahuje dva typy návrhov; zmeny v rámci znalostného manažmentu, ktoré pomôžu v rozvoji talentov, a tiež návrhy aplikácií vytvorené v Microsoft SharePoint 2016 pre podporu znalostného a talent manažmentu.

#### 3.1 Databáza manuálov v znalostnej základni, formy zdieľania znalostí a wiki

Základným úložiskom všetkých informácií a explicitných znalostí je znalostná báza<sup>6</sup>. Spoločnosť vytvorila na začiatku roku 2018 novú zdieľanú platformu v Microsoft Sharepoint 2016, na ktorej vytvorení som sa sama podieľala. Dôvodom riešenia báze práve v Microsoft SharePoint je užívateľsky prijateľné prostredie, jednoduché na manipuláciu, prístupné online. Bezpečnosť údajov je chránená vlastným virtuálnym prostredím, kde majú prístup len zamestnanci banky a to iba z ich zamestnaneckých účtov a zariadení. Taktiež možnosti webovej aplikácie SharePoint sú upravené čisto pre konkrétnu spoločnosť a všetky uložené informácie, rovnako ako aplikácie a vytvorené kódy sú pod kontrolou príslušného technického oddelenia. SharePoint je v spoločnosti obecne používaný každým tímom, komunitou, doménou pre uloženie vlastných dokumentov a informácií, a tiež vo verejnej časti poskytuje interne potrebné informácie o svojich činnostiach a to výhradne pre interné účely. Nová znalostná báza spoločná pre celé SSC obsahuje veľkú škálu informácií. Nachádzajú sa tu tieto moduly:

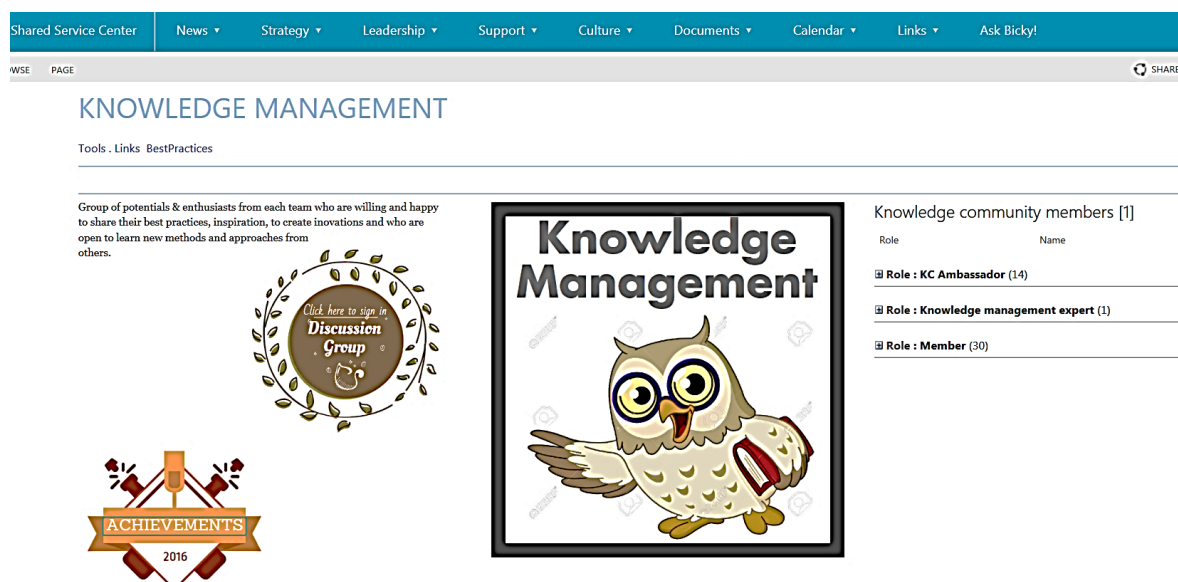
- základné informácie (popis činnosti, členov, kontakty) o pomocných tímoch ako HR, Financie, Risk a iných,
- znenie stratégií a vízií spoločnosti, organizačná štruktúra,
- aktuality týkajúce sa centra v Brne, ale aj celého korporátu (čo nepriamo kladne ovplyvnilo väčšiu prehľadnosť v emailových schránkach),
- interné smernice spoločnosti,
- interaktívny priestor pre celospoločenské diskusie,

---

<sup>6</sup> Znalostná báza je organizovaná schránka znalostí (väčšinou v počítačovom systéme) obsahujúca koncepty, dáta a informácie spoločnosti [23].

- tzv. chatbot menom Bicky, ktorý odpovedá na otázky zamestnancov prevažne z personálneho hľadiska (čím šetrí čas personálnych pracovníkov),
- verejné rozhodnutia manažérov,
- galéria fotografií,
- kalendár zahraničných návštev, udalostí spoločnosti, a podobne.

Na jednotlivé kategórie bude zamestnanec presmerovaný po kliknutí na danú ikonu v hornej modrej lište, ako možno vidieť na obrázku 8, kde je zobrazená jedna zo stránok súčasnej znalostnej báze. Každá stránka obsahuje stručný popis, zoznam členov danej domény/ oddelenia/ tímu/ komunituys kontaktmi a obrázkami, ktoré človeka nasmerujú ďalej.



**Obrázok 8: Znalostná báza**  
(Zdroj: vlastné spracovanie v programe SharePoint)

Obsah súčasnej znalostnej základne potvrdzuje, že v spoločnosti je znalostný manažment rozmáhaný a správne zavedený a udržiavaný.

Pomocou analýzy kladov a záporov (viz tabuľka 8) zistím, aké sú možné príležitosti na zlepšenie tejto bázy.

**Tabuľka 8: Prínosy a nedostatky znalostnej báze**  
(Zdroj: vlastné spracovanie)

Prínosy a nedostatky znalostnej báze	
<b>Prínosy</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• zdroj informácií</li> <li>• všetky informácie na jednom mieste</li> <li>• prepojenosť všetkých oddelení spoločnosti</li> <li>• aktuálnosť</li> <li>• prijateľné užívateľské prostredie</li> <li>• jednoduchá manipulácia</li> <li>• podporuje zainteresovanosť zamestnancov – interaktívne prostredie</li> </ul>	<b>Nedostatky</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• neobsahuje materiály pre rozvoj</li> <li>• závislosť na internetovom pripojení</li> <li>• potrebná údržba (aktuálnosť, technické opravy)</li> </ul>

Na základe tejto analýzy vidieť, že spoločnosť vytvorila znalostnú bázu, ktorá má len veľmi málo nedostatkov, no jeden je pre rozvoj zamestnancov veľmi závažný, a to absencia vzdelávacích materiálov. Spoločnosť sa veľmi rozširuje, a taktiež je v nej zrejma vysoká fluktuácia zamestnancov, čo vnímam ako dva podstatné dôvody prečo vytvoriť jedno miesto, kde budú zálohované a zhromažďované všetky dôležité dokumenty, manuály pre vykonávanie práce a vzdelávacie materiály. Často sa stáva, že z podniku odíde dôležitý zamestnanec na vyššom poste a s ním aj všetky jeho poznámky, prepracované materiály, nehovoriac o vlastnom knowhow. Preto by sa spoločnosť mala viac snažiť o zdieľanie znalostí.

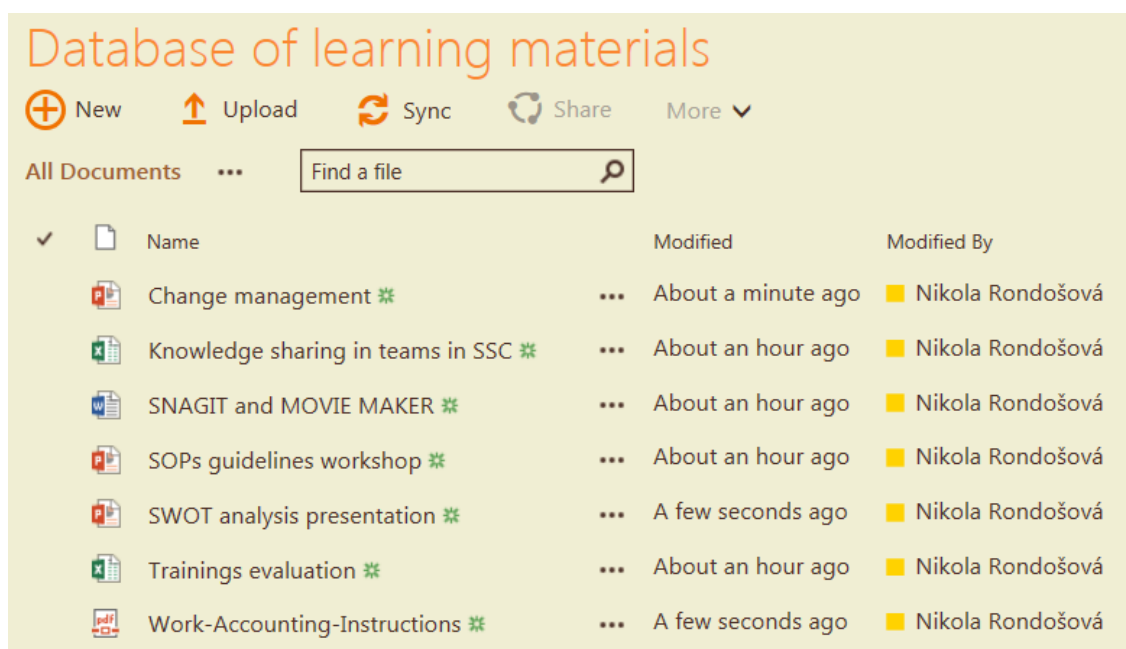
Navrhujem viacero spôsobov, ktorými by mohlo byť zdieľanie znalostí podporované:

- **odovzdávanie poznatkov (písomne aj ústne)**, aby spoločnosť nebola v tak veľkom riziku, keď odíde kľúčový zamestnanec a bola schopná ho ľahšie nahradiť.
- **zdieľanie znalostí po absolvovaní drahšieho externého kurzu**, ktorý si nemôže dovoliť veľa zamestnancov – vytvoriť poznámky/ učebný materiál, pripraviť schôdzku a zamestnancom, ktorých by to zaujímalo, zreprodukovať, čo užitočné si z kurzu odniesol, o aké poznatky sa obohatil. Toto je taktiež spätná väzba pre personálnych pracovníkov, či je kurz prínosný, a teda vyjadruje spokojnosť spoločnosti s dodávateľom externých služieb vo forme školení.

- **zhromažďovať všetky učebné materiály**, či už vo forme dokumentov, videí alebo užitočných odkazov na jednom mieste – vytvoriť databázu v existujúcej znalostnej základni s prepracovanou možnosťou vyhľadávania kľúčových slov. Každý manuál by mal svojho majiteľa a popis čoho sa týka. Táto databáza by bola pravidelne raz za pol roka kontrolovaná majiteľmi manuálov, prípadne ich zástupcov a eventuálne zmeny v obsahu učebného materiálu by boli zaznamenané v histórii popisu. Následne:

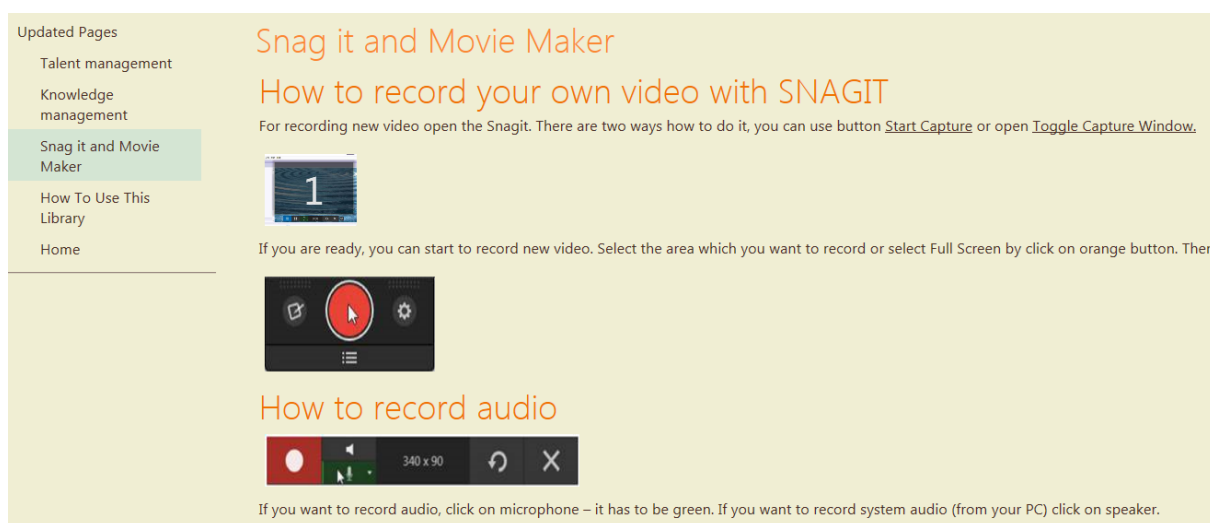
- po približne 1 roku by sa nazhromaždilo dostatok materiálov (vo forme prezentácií, dokumentov, videí, tabuliek) k vytvoreniu vlastných Wiki stránok v rámci Microsoft SharePoint pre učebné účely, kde by sa informácie jednoduchšie vyhľadávali a širili. Na obrázkoch 9 a 10 možno vidieť zmenu, ktorá nastane, ak sa materiály zozbierajú a následne z nich samostatne kategorizované Wiki stránky.

Obrázok 9 zobrazuje databázu vzdelávacích materiálov mnou vytvorenú ako príklad pre účely tejto diplomovej práce. Do knižnice sa dajú nahrávať alebo vytvoriť nové dokumenty rôznych typov ako Microsoft Excel, Word, PowerPoint, OneNote, Access, ale tiež formáty ako Pdf alebo Textový dokument. O dokumentoch sa zaznávajú základné informácie o čase uloženia dokumentu a osobe. SharePoint ale poskytuje možnosť vytvárať tzv. MetaData, čo sú ďalšie informácie, ktorých kategóriu si zvolíme sami a po ich implementácii budú musieť byť vyplnené zakaždým, keď sa dokument do databázy nahrá. Pri dôležitých dokumentoch tiež odporúčam využiť možnosť kontroly zvolenou osobou. Bez toho, aby tento človek odsúhlasil prevedené zmeny, nie je možné dokument publikovať, resp. zdieľať všetkým zamestnancom.



**Obrázok 9: Databáza vzdelávacích materiálov**  
(Zdroj: vlastné spracovanie v programe SharePoint)

Zobrazenie obsahu takto uložených dokumentov v databáze sa môže zmeniť na už spomínané Wiki stránky (viz obrázok 10).



**Obrázok 10: Wiki stránka**  
(Zdroj: vlastné spracovanie v programe SharePoint)

V stĺpci na ľavej strane sa zobrazujú kategórie (s možnosťou ďalších podkategórií), kde sa obsah zobrazí ako jedna stránka už po jednom kliknutí. Ako príklad som vybrala Word dokument s názvom „SNAGIT and MOVIE MAKER“, ktorý bol pôvodne v databázi vzdelávacích materiálov a užívateľ bol pre nahliadnutie nútený hľadať, otvoriť a následne

potom zatvoriť tento dokument. Text sa dá ľahko upravovať, je možné vkladať obrázky, odkazy, prípadne ďalšie podporné dokumenty. Vo Wiki stránkach si môže zamestnanec manuál na nahrávací nástroj SnagIt čítať jednoduchšie, rýchlejšie a prehľadnejšie.

### **3.2 Prijatí interných lektorov na trvalý pracovný pomer**

Často pozorujem, že firma odmieta nadnárodné projekty len z dôvodu, že zamestnancom chýba určitá znalosť alebo daná vedomosť nie je na dostatočnej úrovni k tomu, aby sa do projektu mohli zapojiť. Spoločnosť sa rozvíja, s čím je spojený nielen nárast počtu zamestnancov, ale aj vyššie požiadavky na lektorov, či už interných alebo externých, ktorí sa podieľajú na rozvoji znalostí bežných zamestnancov aj talentov.

Talent sa vo firme môže rozvíjať rôznymi spôsobmi, ako bolo skúmané v analytickej časti. Pre korporátnu spoločnosť, ktorá vo svojom Centre zdieľaných služieb v Brne zamestnáva viac ako 700 zamestnancov a plánuje v horizonte jedného roka naberáť podobne veľké množstvo zamestnancov, vidím ako veľkú príležitosť zamestnať vlastných lektorov zameraných na konkrétne oddelenia, ktorí sa budú o rozvoj zamestnancov starať vo všetkých smeroch (príprava školení, projekty, tréningy, koučovanie a podobne). Ďalšou možnosťou je objednať externého dodávateľa vzdelávacích služieb. Pre zistenie vhodnejšej a efektívnejšej možnosti pre potreby analyzovanej spoločnosti som spracovala analýzu na princípoch SWOT analýzy pre obe varianty (viz. tabuľka 9 a 10).

**Tabuľka 9: Prijatie INTERNÉHO lektora**

(Zdroj: vlastné spracovanie)

<b>Prijatie INTERNÉHO lektora</b>	
<p><b>SILNÉ STRÁNKY</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• pozná stratégiu a kultúru spoločnosti</li> <li>• môže vytvoriť vzdelávací program „na mieru“, pretože pozná zamestnanecké potreby a prostredie</li> <li>• môže vytvoriť dlhodobý tréningový program spojený s viacerými oblasťami (HR, projektový manažment, záujmové komunity)</li> <li>• môže byť súčasťou vzdelávacích a rozvojových projektov</li> <li>• lepšie časové možnosti pre potreby firmy</li> <li>• užší kontakt a osobnejšie vzťahy so zamestnancami</li> <li>• cíti väčší záväzok voči spoločnosti (dbá na kvalitu vytvorených vzdelávacích materiálov a svojich poskytovaných služieb)</li> <li>• zamestnanci môžu priamo ovplyvniť a navrhnúť témy, obsah, prípadne zmeny v programe</li> <li>• firma nepotrebuje ďalšieho človeka na organizáciu a administratívu spojenú s plánovaním školení</li> </ul>	<p><b>SLABÉ STRÁNKY</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• mzdové náklady</li> <li>• flexibilita ohľadne vedomostí lektora</li> <li>• náklady na rozvoj samotného lektora</li> <li>• stále rovnaký štýl školenia, ktorý nemusí vyhovovať všetkým</li> <li>• je ovplyvňovaný názormi a úlohami manažmentu (politická situácia spoločnosti)</li> </ul>

<b>PRÍLEŽITOSTI</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>internetové zdroje – možnosť kúpi balíčku tréningov na vzdelávacích portáloch</li> <li>zdieľanie znalostí medzi firmami</li> </ul>	<b>HROZBY</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>odchod lektora do inej spoločnosti (napr. kvôli lepším možnostiam, vyššej mzde a podobne)</li> <li>odchod lektora na rodičovskú dovolenku</li> </ul>
---	---

**Tabuľka 10: Prijatie EXTERNÉHO lektora**

(Zdroj: vlastné spracovanie)

Prijatie EXTERNÉHO lektora	
<b>SILNÉ STRÁNKY</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>širšia škála znalostí ľudí</li> <li>menšie časové, finančné náklady</li> <li>externý lektor nepotrebuje stále pracovné miesto (stôl, počítač, a podobne)</li> <li>rozmanitosť školení</li> <li>vyššia špecializácia lektorov a skúsenosti</li> <li>objektívnosť – nie je ovplyvnený vedením</li> </ul>	<b>SLABÉ STRÁNKY</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>vysoké jednorázové náklady</li> <li>treba zamestnanca na plánovanie a organizovanie tréningov</li> <li>školenia bez vytvorenia dlhodobého plánu</li> <li>strata kontroly nad procesom (zamestnanci nemôžu podávať návrhy na úpravu programu tréningu)</li> <li>firma je závislá na dodávateľovi – záväzky, jeho povesti, schopnosť dodržať sľub a podobne</li> <li>predstava zadávateľa (t.j. firmy) sa nemusí zhodovať s výsledkom činnosti poskytovateľa tréningu</li> <li>školenia sú obecné – nemusia úplne cieľiť na danú skupinu firmy (veková a kultúrna diverzita), ciele firmy a ľudí</li> </ul>



<p><b>PRÍLEŽITOSTI</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• možnosť výberu z rôznych firiem podľa svojich kritérií</li> </ul>	<p><b>HROZBY</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• časová obmedzenosť v termínoch</li> <li>• spoločnosť ani zamestnanci nepoznajú lektora osobne</li> <li>• zvyšovanie cien tréningov, resp. platového ohodnotenia externého lektora</li> <li>• dodávateľ externých kurzov a lektorov vypovie zmluvu – pre firmu to znamená vyššie náklady na výber iného dodávateľa</li> <li>• možnosť zneužitia interných dát</li> <li>• korporácia môže rozhodnúť o zmene internej politiky, napr. každý rok nový výber externého dodávateľa kurzov → vyššie náklady</li> <li>• častá obmena lektorov – iný štýl učenia → iná úroveň znalostí</li> </ul>
---	--

Po zanalyzovaní možnosti zamestnania interného alebo externého lektora je zrejmé, že interný lektor so sebou prináša viac silných stránok a príležitostí, zatiaľ čo externý lektor viac slabých stránok a hrozieb. Pre firmu bude teda vhodnejšie prijať lektorov na trvalý pomer, ktorých pracovnou náplňou bude rozvoj ľudského kapitálu, ktorý je v súčasnej dobe najväčším pokladom podniku. Všetko ostatné si spoločnosť môže kúpiť, ale ľudí, ktorí majú chuť a ochotu sa rozvíjať pre dobro firmy nie. Zo sekundárnych zdrojov viem, že spoločnosť si túto skutočnosť uvedomuje, a preto hľadá možnosti ako zvyšovať znalosti svojich zamestnancov. Interný lektor má pre spoločnosť okrem veľa silných stránok spomínaných v analýze veľkú výhodu, a tou je, že lektor je na začiatku vzdelávania učiteľom (obdobie, keď človek získava znalosti z počúvania, čítania, samoštúdia), no neskôr, keď človek aplikuje znalosti do praxe, sa stáva jeho koučom, ktorý ho usmerňuje, vedie a radí mu.

Ako príklad uvediem projekty, ktoré potrebujú znalosť vytvárania webových stránok alebo hlbšej úpravy SharePoint-ových stránok. Bez znalosti teoretickej aj praktickej časti práce s jazykom HTML a CSS kaskádovými štýlmi nie je možné sa do projektu zapojiť. Firma už viac krát mala príležitosť spolupracovať s projektovými tímami z partnerských zemí ako napríklad Belgicko a Írsko, no jej zamestnanci nedokázali pokryť požadované vedomosti. Preto by sa lektor ovládajúci tieto alebo aj iné počítačové jazyky veľmi hodil. Časť jeho pracovnej doby by venoval príprave školení a samotným zaškoleniam talentov vhodných pre túto oblasť. Školenia by boli pravidelné a rozdelené na viaceré úrovne. Na zvládnutie danej úrovne by zamestnanec potreboval nielen absolvovať dané vyučovacie hodiny, ale aj splniť zadaný úkol, ktorým by boli vždy nejaké menšie projekty, napr. úprava Sharepointových stránok vo svojom tíme. Rozvoj týchto vedomostí by sa samozrejme vyskytoval v rozvojových cieľoch, ktoré si zamestnanec sám určí na obdobie jedného roku (po uplynutí tohto času, je zamestnanec hodnotený, ako sa v určenej oblasti zdokonalil, na akých kurzoch bol, na akých úkoloch participoval, a podobne). Okrem školenia by pracovnou náplňou lektora bola aj účasť na väčších projektoch, ktoré by vyžadovali jeho znalosť počítačových jazykov.

Firme by sa investícia do interných lektorov zaručene vrátila. V mojom príklade lektora zameraný na znalosť počítačových jazykov by totiž firma mala po určitom čase viacerých zamestnancov ovládajúcich túto znalosť, a tak by sa mohla zapájať do viac a viac projektov. To by jej prinášalo väčšiu prestíž, rozšírenie svojich interných služieb pre

potreby rôznych projektov, možnosť pracovať viac nadnárodne a spoluprácou na veľkých projektoch zvyšovať povedomie, hodnotu a kvalitu samotnej spoločnosti. Čím sa opäť potvrdzuje, že investícia do vzdelávania svojich zamestnancov sa vždy vyplatí a prinesie to sľubné a výhodné výsledky.

### **3.3 Rotácia medzi oddeleniami**

V analytickej časti sa diskutná skupina, tímový líder a expertka na znalostný manažment zhodujú na rôznych druhoch vzdelávacích a rozvojových metód implementované v analyzovanej banko-poistovni ako napríklad školenia, workshopy, zadané úlohy, a podobne. Ja som navrhla ďalší možný typ metódy rozvoja talentov, a to výmenný pobyt medzi oddeleniami.

Ako by tento návrh fungoval budem demonštrovať na konkrétnom reálnom príklade. V personálnom oddelení menia koncept naberania nových zamestnancov a poprosia oddelenie IT o technickú podporu. Ich predstava je vytvoriť katalóg pozícií. Tímový líder IT oddelenia vyberie jedného človeka na túto úlohu na základe týchto kritérií:

- jeho charakteristiky a znalosti spĺňajú špecifické požiadavky definovaného projektu,
- základy projektového manažmentu,
- úzke väzby s oddelením – na základe predchádzajúcich projektov alebo sa nachádzajú v rovnakej doméne (HR a IT tvoria doménu Interné služby).

Tu sa dá uplatniť výmenný pobyt, aby sa člen IT na čas trvania projektu pripojil k personalistom, zistil ako funguje nábor ľudí a mohol na mieru podľa požiadaviek a na základe svojich nadobudnutých znalostí vytvoriť katalóg pozícií.

Tímový líder, ktorý umožní svojmu členovi zúčastniť sa výmenného pobytu, musí najprv precízne naplánovať kapacitný plán svojho tímu, aby operatíva, ktorú bežne účastník výmenného pobytu vykonáva, bola zaistená. Ako z projektového, tak i finančného hľadiska je výhodné, aby bol vybraný účastník z rovnakej domény ako oddelenie, kam na čas trvania projektu ide, pretože rovnaká doména má spoločný finančný rozpočet, a teda je človek ľahko alokovaný.

Výmenný pobyt by umožnil zamestnancom rozširovať svoju skúsenosť a povedomie v oblastiach, ktoré môžu byť od seba v hlavnej podstate veľmi odlišné, a zároveň sa môžu

navzájom dopĺňovať alebo jedna nadväzovať na druhú, no človeku pripadajú obe zaujímavé a užitočné. Je to skvelý spôsob ako zistiť, čím sa človek chce naozaj živiť a zaoberať a v čom sa chce zdokonaľovať, ak sa nevie rozhodnúť a hľadá sám seba.

Ďalšou pozíciou, kde vidím potenciálnu možnosť rotácie je pracovník účtovného finančného oddelenia, ktorý vytvára reporty v Exceli. Pre firmu môže byť zamestnanec, ktorý sa zúčastní rotácie užitočný v oboch oblastiach ak sa mu umožní ich rozvoj. Namiesto tejto metódy by mohol absolvovať kurz Excelu, čo je však poväčšine krátkodobá akcia a po čase nadšenie zamestnanca klesá a utápa sa v dennodennej operatíve. Reportovanie je neoddeliteľnou súčasťou každého tímu, pretože zákazník vyžaduje pravidelné podávanie správ o stave oddelenia a činnosti, ktorými sa zaoberá. Preto by mohol využiť možnosť rozvoja metódou rotáciou, kedy by na určitý čas prešiel do tímu zaoberajúceho sa reportovaním, Excelom, tabuľkami a grafmi a rôznymi trikmi pre zefektívnenie. Výsledok môjho výskumu ukazuje, čo talentovaný človek potrebuje k tomu, aby sa rozvíjal a mohol využívať poznatky pre dobro firmy čas. Doba trvania rotácie by závisela od časových kapacít oboch oddelení, maximálne však jeden mesiac. Človek za toto obdobie získa veľa praktických skúseností, ktoré dokáže uplatniť vo svojom oddelení. Po návrate uplatní nové vedomosti na inovácie pre svoj tím. Reportingový tím mu môže potom prideliť menšie projekty, na ktoré má dostatočné vedomosti. Jeho úlohou by bolo aj vypomáhať tímu reportingu v čase takzvaného peek-u, teda obdobia, kedy je potrebné vykonať viac práce ako má tím súčasnú kapacitu. S tým súvisí aktivita podobná výmennému pobytu, ktorá by sa mohla oveľa viac rozširovať, a to je pojem cross tréning, kedy sa tímy zväčša rovnakej domény, naučia prácu susedného tímu pre prípad potrebnej výpomoci, čo napomáha tiež rozmanitosti pracovnej náplne zamestnancov, ktorá je často veľmi monotónna.

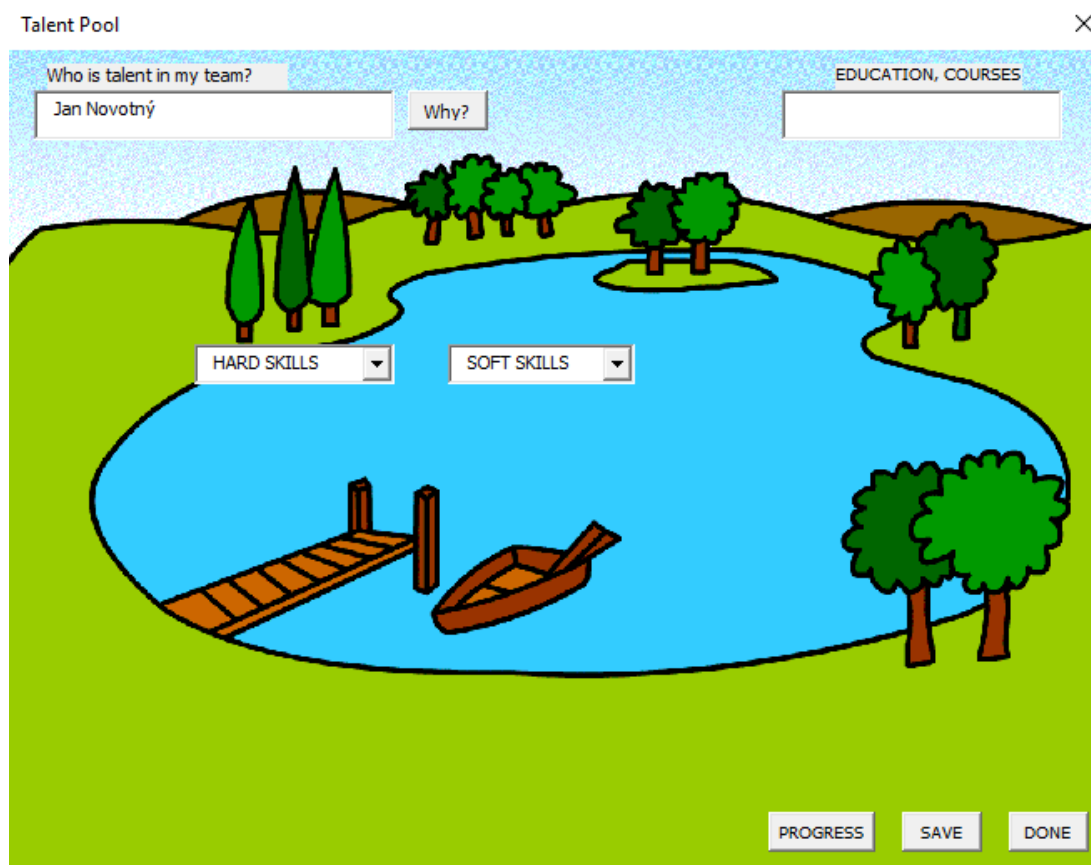
### **3.4 Talent Pool**

Ako som už písala v analytickej časti, pre zavedenie talent manažmentu vo firme je potrebné mať nástroj na evidenciu talentu a jeho charakteristík, takzvaný talent pool. Pre túto konkrétnu spoločnosť a jej potreby som naprogramovala talent pool v programovacom jazyku VBA. Nástroj sa skladá z dvoch hlavných častí a to úvodného formuláru a následného formulára pre rozvoj talenta.

Úvodný formulár obsahuje meno talenta a jeho základné charakteristiky. Každé oddelenie má rôzne názory na charakter talentu ako je možné vidieť na obrázkoch 4, 5 a 6, preto som sa rozhodla pre návrh modelu talent poolu stretnúť s pracovníkom z personálneho náborového oddelenia a vytvoriť všeobecný model, ktorý si potom môžu jednotlivé oddelenia ľahko upravovať podľa vlastných preferencií.

Celý talent pool je vytvorený v anglickom jazyku, pretože je to oficiálne používaný jazyk spoločnosti.

Po otvorení talent poolu vyplní tímový líder meno talenta a klikne na tlačítko PREČO. Vtedy sa mu zobrazí ponuka tvrdých a mäkkých dovedností a v pravom hornom rohu vyplní, aké kurzy talent už absolvoval, a taktiež vzdelanie akého zámeru má vyštudované. Tento náhľad je na obrázku 11.



**Obrázok 11: Úvodný formulár**  
(Zdroj: vlastné spracovanie)

Ako prvé sme zanalyzovali mäkké dovednosti, ktoré vyplynuli z výskumu a vytvorili zoznam zovšeobecnených vlastností (viz obrázok 12), ktoré by talent bankovej

spoločnosti určite mal mať, nech je zamestnaný v ktoromkoľvek oddelení. Sú to charakteristiky ako výkonnosť, prezentačné schopnosti, empatia, sebakritika, vplyvné schopnosti, schopnosť riešiť problémy a flexibilita.

<b>Achievement</b>	is active, high performance, stabile, overcoming obstacles
<b>Presentation skills</b>	is able to give a presentation, keep attention of others, emthusiastic
<b>Empathic</b>	close relationship with others, interested in others, friendly atmosphere
<b>Self-reflection</b>	can name own faults, acts naturally, is self-confident
<b>Influence skills</b>	can influence others by behavior, communication, logical thinking
<b>Problem solving</b>	is able to identify priorities, complex thinking, albe to predict consequences
<b>Flexibility</b>	actively reacts to changes, incourage changes, have initiative, come up with new ideas them and orientation in new environment

**Obrázok 12: Mäkké dovednosti**

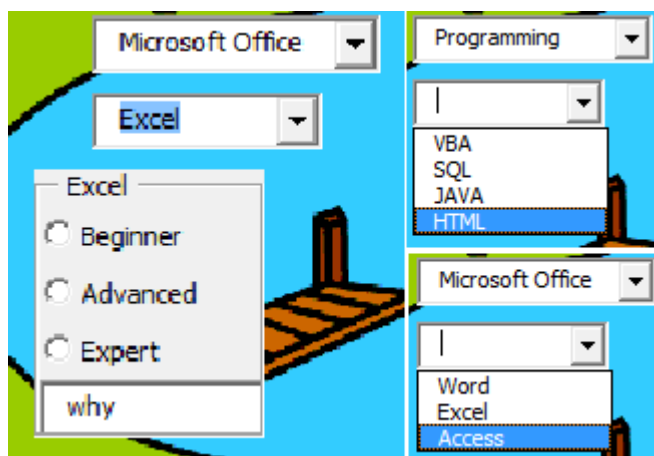
(Zdroj: vlastné spracovanie)

Vedľa kolónky vlastnosť je vždy krátky popis, aby bolo jasné, čo sa pod vlastnosťou myslí a nevysvetlil si to každý inak. V talent poolu sa tento popis objaví pri nadídení myšou na konkrétnu vlastnosť. Pri evidencii talentovaného člena tímu potom tímový líder len označí charakteristiky, ktorými sa človek prezentuje a do vedľajšieho okienka prípadne napíše konkrétnu situáciu, kde túto vlastnosť prejavil. Pod nami vybranými vlastnosťami som nechala priestor pre prípadné doplnenie ďalších charakterov, ktorými sa talent vyznačuje. Obrázok 13 zobrazuje túto časť talent poolu pre registráciu mäkkých dovedností.

**Obrázok 13: Registrácia mäkkých dovedností**

(Zdroj: vlastné spracovanie)

V tvrdých kategóriách sme definovali dve hlavné kategórie, a to programovanie kde patria hlavné jazyky ako VBA, SQL, JAVA a HTML, a taktiež ovládanie hlavných nástrojov balíčku Microsoft Office ako Word, Excel a Access. Po označení konkrétnej podkategórie sa objaví okno s úrovňami tejto oblasti, a to začiatočník, pokročilý a expert. V okne PREČO potom zadávateľ napíše, čo konkrétne talent vytvoril alebo na čom pracoval, čím túto úroveň znalosti dokázal. Obrázok 14 tieto možnosti ukazuje.



**Obrázok 14: Registrácia tvrdých dovedností**  
(Zdroj: vlastné spracovanie)

Takto vyplnený formulár sa uloží a spoločnosť tým dostáva stručný prehľad potrebných charakterov svojich talentovaných zamestnancov. Ako prínos taktiež vidím to, že každý atribút je doplnený slovným komentárom tímové lídra, že talent naozaj daný charakter dokázal.

Ak by sa tento môj návrh začal používať, pre väčšiu efektívnosť by som doplnila vyhľadávaciu možnosť pre manažérov, ktorá by im umožňovala zadať konkrétne potrebné charakteristiky, dovednosti, či už tvrdé alebo mäkké, pre danú úlohu alebo projekt, a talent pool by zobrazil mená talentov, ktorí spĺňajú zadané kritériá. Model je jednoducho editovateľný a dá sa upraviť podľa potrieb každého oddelenia.

V časti PROGRESS, teda rozvoj je vytvorenie všeobecného návrhu náročnejšie, pretože každý talent je originál a rozvíjanie jeho potenciálu jedinečné. Preto som pripravila jedno zobrazenie, kde je zobrazené všetko (obrázok 15), čo ja považujem za dôležité pri evidencii rozvojovej časti. Výber častí, ktoré by ostali vo formulári by už bolo na základe rozhodnutia talenta a jeho tímového lídra.

The form is designed for talent pool development. It starts with role selection: **LEADER** (highlighted) or **EXPERT**. Below this are five development steps. A 'Time planning' section offers radio buttons for 6 months, 1 year, or 2 years, with a 'check list' link. A 'Language' section has radio buttons for English and Dutch. A 'Development step' column lists steps 1 through 5. 'HARD SKILLS' and 'SOFT SKILLS' are dropdown menus. The 'CHARACTER' section lists traits with checkboxes: Achievement, Presentation Skills, Empathic, Self-reflection, Influence skills, Problem Solving, Flexibility, and an 'other' field. 'Induction coaching' includes 'Frequency of coaching session' and 'How long' text boxes. 'Mentoring' has radio buttons for colleague, supervisor, or person cross domain, plus an 'other' field at the bottom right.

**Obrázok 15: Návrh rozvojovej časti talent poolu**

(Zdroj: vlastné spracovanie)

Pre túto konkrétnu bankovú spoločnosť vidím dve hlavné kategórie rozvoja talentov – líder alebo expert. Každá sa rozvíja veľmi odlišným smerom. Kým líder sa potrebuje zdokonaľovať v mäkkých dovednostiach, aby správne viedol svojich ľudí, expert sa zameriava na vzdelávanie v tvrdých dovednostiach. Kým v prvotnej evidencii zaznamenávame, ktoré mäkké a tvrdé dovednosti talent už má, v časti PROGRESS naopak vyberieme ten atribút, v ktorom sa talent bude rozvíjať. Ďalej je treba zvoliť časové ohraničenie zdokonaľovania konkrétnej časti a jazyk. Podľa teórie o talentoch a ich vzdelávania, a tiež podľa praxe vidím, že veľmi dôležitým článkom v rozvoji je človek, ktorý na zamestnanca dohliada, ktorý ho usmerňuje a motivuje, pomáha mu a radí. Týmto človekom môže byť lektor, tímový líder, expert oddelenia, ale aj kolega, ktorý sa v oblasti tiež rozvíja. Je dôležité, aby bol tento človek taktiež zaevidovaný v talent poole, rovnako ako určenie pravidelného stretávanie s koučom a časové obdobie tohto mentorovania.

### 3.5 Formulár pre rozvoj

Na základe analýzy sekundárnych zdrojov viem, že hodnotenie výkonu zamestnanca prebieha jedenkrát za rok. Obecný postup hodnotenia je:




- 1) zamestnanec vyplní hodnotiaci formulár,
- 2) nadriadený vyplní hodnotiaci formulár zamestnanca,
- 3) následne spolu prediskutujú rozdiely v hodnoteniach,
- 4) stanovia ciele pre rozvoj zamestnanca na nadchádzajúci rok,
- 5) percentuálne vyhodnotia každú hodnotenú časť – súčet tvorí percento splnenia cieľov rozvoja za uplynulý rok,
- 6) na základe tohto percenta stanovia výšku ročného bonusu.

Môj návrh sa dotýka prvého a druhého bodu aktivity hodnotenia, a to hodnotiacim formulárom, ktorý je v súčasnej dobe zobrazený v systéme Success Factors. Hodnotia sa tu tvrdé aj mäkké dovednosti.

Človek najprv pridá do zoznamu tvrdé schopnosti, ktorými sa zaoberá buď v bežnej operatívnej alebo v projektoch, na ktorých pracuje. Následne si na škále formou hviezdíčiek zvolí, ako sa cíti, že danú oblasť cez rok rozvíjal (1-5 hviezdíčiek, pričom 5 hviezdíčiek znamená najlepší rozvoj).

Rovnakým spôsobom sa ohodnotí aj čo sa týka mäkkých dovedností. Na obrázku 16 vidíme príklad konkrétnych mäkkých dovedností aj s hviezdíčkovým ohodnotením.

> 001. Dosahování cílů 	★★★★★ Skvělá práce, vždy ji odvádíš nad očekávání :-)
> 002. Péče o zákazníky 	★★★★☆ Odvádíš dobrou práci, nepřestávej na sobě pracovat
> 003. Efektivní organizování času 	★★★★☆ Odvádíš dobrou práci, nepřestávej na sobě pracovat
> 004. Sdílení znalostí 	★★★★★ Skvělá práce, vždy ji odvádíš nad očekávání :-)
> 005. Společná práce 	★★★★☆ Odvádíš dobrou práci, nepřestávej na sobě pracovat
> 006. Odolnost vůči změnám 	★★★★☆ Odvádíš dobrou práci, nepřestávej na sobě pracovat
> 007. Sebevzdělávání 	★★★★★ Skvělá práce, vždy ji odvádíš nad očekávání :-)
> 008. Inovace 	★★★★☆ Odvádíš dobrou práci, nepřestávej na sobě pracovat

**Obrázok 16: Mäkké dovednosti v programe Success Factors**  
(Zdroj: Success Factors form, © 2018)

Každý tím si tiež zvolí určité ciele, ktoré chce dosiahnuť a percentuálnu váhu, akú má daný čiastočný cieľ k ročnému hodnoteniu. Čím vyššia váha, tým je cieľ dôležitejší a tým viac ovplyvní naše hodnotenie. Tím má teda presne určené ciele, ku ktorým chce smerovať a vedomie, že to ovplyvní ich ročné hodnotenie, ich motivuje pracovať o to usilovnejšie.

V poslednej časti zamestnanec popisuje, kde sa vidí za dva roky a na akú úroveň svojej práce chce pokročiť.

Po tom, ako sa ohodnotí zamestnanec, ohodnotí ho v rovnakých kategóriách aj jeho priamy nadriadený. Následne majú rozhovor, kde každú oblasť podrobne prediskutujú a nakoniec určia finálne percento, ktoré vyjadruje splnenie všetkých čiastočných cieľov a rozvoj vedomostí.

V rámci myšlienky zavedenia talent manažmentu v ročnom hodnotení veľmi postrádam časť pre osobné rozvojové ciele zamestnanca. Zatiaľ čo v predchádzajúcom návrhu šlo o stručnú evidenciu pre potreby manažérov a vedúcich oddelení, ktorá slúži pre prehľadnosť talentov a ich charakterov, v tomto návrhu ide o detailnejší záznam rozvíjaných oblastí pre potreby tímového lídera a samotného zamestnanca, nielen talenta, ale každého jedného člena tímu. V prvom rade si človek zvolí 2 až 3 oblasti, v ktorých by sa rád zlepšil a popíše ich čo najkonkrétnejšie. V ďalšom kroku by vybral z katalógu kurzov ku každej oblasti vhodný tréning, či už interný alebo externý. Tento výber by prebral so svojím nadriadeným, ktorý je zaviazaný umožniť mu pracovať na rozvoji týchto zvolených oblastí 4 hodiny týždenne (počet hodín vychádza zo stratégie spoločnosti ohľadne rozvoja tímových členov). Okrem tréningov by boli zamestnancovi pridelené prípadné projekty týkajúce sa rozvíjanej oblasti, či už menšie úlohy v tíme, prípadne domény alebo aj väčšie v rámci spoločnosti. V tomto prípade veľmi záleží na type oblasti. Takto si človek vyplní formulár pri volení cieľov na daný rok. V priebehu roka si bude aktivity spojené so zvyšovaním vedomostnej úrovne zvolenej kategórie podrobne zapisovať a každé tri mesiace konzultovať s nadriadeným. Táto konzultácia by bola záväzne naplánovaná na dve hodiny. V tomto rozhovore zhodnotia, či má zamestnanec dostatok priestoru na rozvoj, ako si počína v plnení úloh, kam sa posunul a čo sa mu naopak nedarilo. Ak sa už zúčastnil kurzu, dajú lektorom spätnú väzbu, čím posúdia, ako bol tréning nápomocný k rozšíreniu vedomostí a skúsenosti.

Ak by bol hodnotiaci formulár osobného rozvoja nadstavený takto, ročný hodnotiaci rozhovor by bol štvrtým v roku a človek by určite lepšie vedel, ako napreduje vo svojich cieľoch, mal by pravidelnejšiu spätnú väzbu a vďaka podrobným poznámkam by presne videl on aj jeho nadriadený, čo všetko spravil preto, aby svoje osobnostné ciele naplnil.

Myslím, že to uľahčí hodnotenie zo strany vedúceho, ktorý si nemôže pamätať, čo všetko za rok daný člen tímu vykonal. Pomocou pravidelných pohovorov o zhodnotení a vďaka zápisom bude ročné zhodnotenie objektívnejšie a presnejšie. Zamestnanec by bol viac motivovaný na sebe pracovať a podporovaný v napredovaní za splnením svojho cieľa.

Formulár by bol vytvorený jednoduchou aplikáciou na SharePointe (aby tam človek vždy videl seba a svoje dáta), aby dáta boli v blízkej budúcnosti kompatibilné k migrácii do prostredia Success Factors (keďže dáta zo Sharepoint aplikácie sa dajú ľahko exportovať do Excelu), kde by som k svojmu návrhu pridala okrem komentára aj hviezdíčkové ohodnotenie, ktoré je imaginárnym grafom, na ktorom je dobre vidieť, ako sa človek za rok v danej oblasti zdokonalil.

Na obrázku 17 je zobrazený príklad, ako by mohol byť zostavený formulár na vyplnenie. Obsahoval by 4 stĺpce a to názov rozvíjanej oblasti, nástroj rozvoja, ktorý by umožňoval výber z troch možností – kurz, úloha a projekt, ako môžeme vidieť na obrázku 17, ďalej konkrétny názov nástroja rozvoja, detailný popis ako si viedli v danom rozvoji a popriprade pridať prílohy. Táto aplikácia následne umožňuje jednoduché editovanie.

The image shows a screenshot of a SharePoint 'New item' form. The form is titled 'New item' and has a header bar with 'Save', 'Cancel', 'Copy link', and 'Customize' buttons. The form contains several fields: 'Rozvíjaná oblasť' (Development area) with a text input, 'Nástroj rozvoja' (Development tool) with a dropdown menu, 'Názov' (Name) with a text input, 'Popis' (Description) with a text input, and 'Attachments' with a link to 'Add attachments'. The 'Nástroj rozvoja' dropdown menu is open, showing three options: 'Kurz' (Course), 'Úloha' (Task), and 'Projekt' (Project). The 'Kurz' option is currently selected and highlighted in orange. At the bottom of the form, there are 'Save' and 'Cancel' buttons.

**Obrázok 17: Vyplňujúci rozvojový formulár**  
(Zdroj: vlastné spracovanie v programe SharePoint)

Na nasledujúcom obrázku 18 som uviedla príklad dvoch rozvíjaných oblastí, pričom na obrázku 19 je oblasť otvorená a vidieť konkrétne nástroje rozvoja s popisom. Je to veľmi jednoduché, prehľadné, informácie sa dajú ľahko meniť alebo dopĺňať stĺpce pre ďalšie možné kategórie.

Vývojový formulár

▼	Rozvíjaná oblasť ▼	Nástroj rozvoja ▼	Názov ▼	Popis ▼
▼	Rozvíjaná oblasť: Excelové makra (2)			
▼	Rozvíjaná oblasť: Komunikačné schopnosti v angličtine (2)			

**Obrázok 18: Rozvíjané oblasti v rozvojovom formulári**  
(Zdroj: vlastné spracovanie v programe SharePoint)

Vývojový formulár

▼	Rozvíjaná oblasť ▼	Nástroj rozvoja ▼	Názov ▼	Popis ▼
^	Rozvíjaná oblasť: Excelové makra (2)			
	Excelové makra	Kurz	Excel VBA tréning	Učili nás teóriu o Stringu, rozdiely v type čísel Real a spol, Date & Time a základnú syntax kódu.
	Excelové makra	Úloha	Vytvoriť aplikáciu na zaznamenanie dochádzky	Vytvorila som aplikáciu, kde si zamestnanec eviduje príchod a odchod. Využívala som funkcie namiesto procedúr. <small>Doklad som mala v nasledujúcom mesiaci</small>
^	Rozvíjaná oblasť: Komunikačné schopnosti v angličtine (2)			
	Komunikačné schopnosti v angličtine	Kurz	Formálna komunikácia so zákazníkom	Najprv sme prebrali teóriu a základné užitočné frázy, vypočuli si správne a nesprávne prípady a potom simulovali telefonát so zákazníkom na danú tému.
	Komunikačné schopnosti v angličtine	Projekt	Formal communication	Podielala som sa na vytvorení nahrávok, ktoré slúžia ako učebný materiál pre hodiny angličtiny.

**Obrázok 19: Rozbalené rozvíjané oblasti v rozvojovom formulári**  
(Zdroj: vlastné spracovanie v programe SharePoint)

### 3.6 Prínosy návrhových riešení

Očakávané prínosy mojich návrhových riešení pre podnik po ich implementácii:

- nástroj na evidenciu talentov,
- uľahčenie prístupu k vzdelávacím materiálom,

- získanie komplexného prehľadu o vzdelávacích materiáloch firmy,
- spolupráca oddelení pre skvalitnenie výkonu práce na projekte,
- zlepšenie komunikácie medzi oddeleniami,
- zefektívnenie podieľania sa na projektoch,
- zníženie nákladov za externých lektorov,
- zvýšenie úrovni znalostí a skúseností zamestnancov,
- zvýšenie konkurencieschopnosti podniku.

### 3.7 Ekonomické zhodnotenie

Ekonomické zhodnotenie navrhovaných riešení určím kvôli rešpektovaniu utajenia citlivých dát v spoločnosti v jednotkách ľudskej práce za deň, t. j. 1 MD = 8 hodín (anglicky ManDay). Konkrétne časy sú odhadované podľa interných zdrojov firmy.

#### 1) Znalostná základňa = 12 MD za rok

- náklady na návrh databáze vzdelávacích materiálov: v rámci existujúcej znalostnej základne vytvára pracovník IT, ktorý by na tom podľa sekundárnej analýzy strávil približne 5 MD,
- náklady na údržbu: 0,5 MD za mesiac,
- náklady na komunikáciu: o databáze a zbieraní dokumentov, ktorú by naplánoval a vykonal expert znalostného manažmentu 1 MD

#### 2) prijatie interného lektora na trvalý pracovný pomer = 360 000 Kč

- keďže spoločnosť ešte tohto zamestnanca nemá, môžem na základe sekundárnych zdrojov odhadnúť, že 1 FTE (anglicky full time employee), a teda hrubá mzda tohto pracovníka na mesiac by bolo 30 000 Kč. V tabuľke 11 je výpočet čistej mzdy zamestnanca (ktorý si neuplatňuje žiadne daňové zľavy) s percentuálnymi čiastkami vo výpočtoch platné k roku 2018 v Českej republike.

**Tabuľka 11: Výpočet čistej mzdy**  
(Zdroj: vlastné spracovanie)

Text	Postup výpočtu	Suma v Kč
<b>Hrubá mzda</b>		<b>30 000</b>
Sociálne poistenie zamestnanec	4,5 % z hrubej mzdy	1 350
Zdravotné poistenie zamestnávateľ	9 % z hrubej mzdy	2 700
Sociálne poistenie zamestnanec	6,5 % z hrubej mzdy	1 950
Zdravotné poistenie zamestnávateľ	25 % z hrubej mzdy	7 500
Superhrubá mzda	hrubá mzda + SP + ZP platené zamestnávateľom	40 200
Daň z príjmu	15 % zo superhrubej mzdy	6 030
Zľava na poplatníka		2 070
Záloha na dani z príjmu	daň z príjmu – zľava na poplatníka	3 960
<b>Čistá mzda na účet</b>		<b>22 740</b>

- k mzdovým nákladom pribudnú tiež náklady na nábor tohto lektora (podľa počtu uchádzačov, na jedného treba 0,2 MD), jeho zaškolenie a vytvorenie pracovného miesta

3) Rotácia medzi oddeleniami

- náklady na rotáciu sú zhodné so mzdové náklady za tohto zamestnanca

4) Talent pool = 20 MD (+ 6 MD za rok údržba)

- náklady na vytvorenie talent poolu sa skladajú z komunikácie požiadaviek, tvorby talent poolu, komunikácie s manažérmi a tímovými lídrami ohľadne manipulácie s nástrojom a údržby

5) Formulár pre vývoj = 5 MD (+ 6 MD za rok údržba)

- náklady na vytvorenie formuláru, komunikácie s manažérmi, tímovými lídrami a zamestnancami ohľadne manipulácie s nástrojom, údržby a archivácie

## ZÁVER

V mojej diplomovej práci som sa zaoberala zavedením zmien v koncepte znalostného a talent manažmentu v spoločnosti.

V teoretickej časti boli popísané teoretické východiska týkajúce sa znalostného manažmentu – definícia znalostí, ich vzniku, znalostného manažmentu, personalistiky a riadenia ľudských zdrojov a talent manažmentu – definíciou talentu a s ním spojeného manažmentu. S týmito dvoma disciplínami úzko súvisí vzdelávanie, rozvoj zamestnancov a ich následné hodnotenie.

V ďalšej časti som analyzovala zavedený talent manažment v spoločnosti a jeho prepojenie so znalostným manažmentom, a to formou skupinovej diskusie a dvoch doplnujúcich rozhovorov s tímovým lídrom a expertom na znalostný manažment, s ktorými sme diskutovali tému talent manažment v ich spoločnosti, ako je tu talent identifikovaný, čo všetko musí spĺňať a ako sa firma stará o vzdelávanie svojich talentov. Z analýzy vyplynulo, že najdôležitejším faktorom pre rozvoj talentov je čas, ktorý im musí byť poskytnutý.

Na základe vyššie spomínanej analýzy som odporúčila zmeny, ktoré zdôraznia podporu rozvoja talentov práve znalostným a talent manažmentom, ktoré, ak sú správne riadené, dokážu zvýšiť hodnotu ľudského kapitálu, a tým aj samotnej spoločnosti. Tieto návrhy som v závere aj ekonomicky zhodnotila.

V súčasnosti spoločnosti nemôžu ostať slepé na potreby vzdelávania svojich zamestnancov a musia investovať do rozvoja mäkkých aj tvrdých dovedností, inak riskujú odliv talentov ku konkurencii, čím spoločnosť klesá na hodnotu. Preto som navrhla dané zmeny v koncepte znalostného a talent manažmentu, ktorými zavedením firma rozšíri možnosti vzdelávania a plánovania rozvoja svojich zamestnancov a talentov, a preto považujem cieľ tejto diplomovej práce za splnený.

## ZOZNAM POUŽITEJ LITERATÚRY

- [1] ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů. Moderní pojetí a postupy*. 13. vyd. Praha: Grada Publishing, 2015. ISBN 978-80-247-5258-7.
- [2] ASWANTAPPA, K. *Human Resource And Personnel Management*. USA: Tata McGraw-Hill Education, 2005. ISBN 978-00-705-9930-7.
- [3] BARTÁK, J. *Vzdělávání ve firmě*. Praha: Alfa publishing, 2007. ISBN 9788086851686.
- [4] BECKER, C. D., FINEMAN, N. R. and R. J. FREEDMAN. Best Practices in Talent Management from a Study of American and European Multinationals. In: *IRC* [online]. ©2004 [cit. 2018-01-03]. Dostupné z: <http://www.ircounselors.org/irconcepts/2004winter.html>
- [5] BERGER, L. a D. BERGER, *The Talent Management Handbook*. USA: McGraw Hill Professional, 2003. ISBN 97-80-071-4361-20.
- [6] BUREŠ, V. *Znalostní management a proces jeho zavádění: průvodce pro praxi*. 1. vyd. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-802-4719-788.
- [7] CANNON, J. a R. MCGEE. *Talent Management and Succession Planning*. UK: Chartered Institute of Personnel and Development, 2007. ISBN 97-818-4398-1732.
- [8] CAREY, J. *Introduction to Knowledge Management*. Bradford: City of Bradford Metropolitan District Council, 2003, online, <http://www.bradford.gov.uk>
- [9] CEJPEK, J. *Informace, komunikace a myšlení: Úvod do informační vědy*. 2. vyd. Praha: Karolinum, 2005. ISBN 80-246-1037-X.
- [10] CIMBALNÍKOVÁ, L. *Strategický rozvoj lidských zdrojů*. Olomouc: Univerzita Palackého v Olomouci, 2013. ISBN 978-80-244-3288-5.
- [11] ČASTORÁL, Z. *Management lidského faktoru*. Praha: Univerzita Jana Amose Komenského Praha, 2013. ISBN 978-800-7452-038-9.
- [12] DAVENPORT, T. H. a L. PRUSAK. *Working Knowledge*. Harvard: Harvard Business School Press, 1988. ISBN 0875846556.



- [13] DKWAN, A., SCHWARTZ, J. and A. LIAKOPOULOS. Talent Edge 2020: Blueprints for the new normal. In: *Deloitte* [online]. ©2010 [cit 2017-11-12]. Dostupné z: <https://www2.deloitte.com/insights/us/en/topics/talent/talent-edge-2020-blueprints-for-the-new-normal.html>
- [14] DRUCKER, P. *Landmarks of tomorrow*. USA: Harper, 1958. ISBN 1560006226.
- [15] DRUCKER, P. *The Practice of Management*. New Delhi : Allied Publishers Private Limited, 2004. ISBN 81-7764-186-7.
- [16] DRUCKER, P. *To nejdůležitější z Druckera v jednom svazku*. Praha: Management Press, 2002. ISBN 978-80-7261-242-0.
- [17] DRUCKER, P. *Výzvy managementu pro 21. století*. Praha: Management Press, 2001. ISBN 80-7261-021-X.
- [18] DYTRT, Z., A KOL. *Manažerské kompetence v Evropské unii*. 1. vyd. Praha: C. H. Beck, 2004. ISBN 80-7179-889-4.
- [19] EISEL, J. Talent management na pozadí ekonomické krize. In: *Media res* [online]. ©2014 [cit. 2018-03-04]. Dostupné z: <http://www.mediasres.cz/personalistika/1887-juraj-eisel-talent-management-na-pozadiekonomicke-krize.html>
- [20] FRUHWALD, I. Talent a metody, které ho odhaľují. In: *Fakulta ekonomická, Západočeská univerzita v Plzni* [online]. ©2000 [cit. 2017-10-30]. Dostupné z: [https://www.dfek.zcu.cz/static/doc/publikace/integrated\\_talent\\_management.pdf](https://www.dfek.zcu.cz/static/doc/publikace/integrated_talent_management.pdf)
- [21] Hodnotenie zamestnancov. *Podnikajte* [online]. Považská Bystrica: Podnikajte.sk, ©2005-2018 [cit. 2018-03-15]. Dostupné z: <https://www.podnikajte.sk/manazment-marketing/c/47/category/zamestnanci-a-hr/article/hodnotenie-zamestnancov.xhtml>.
- [22] HORVÁTHOVÁ, P. *Talent management*. Praha: Wolters Kluwer, 2011. ISBN 978-80-7357-665-3.
- [23] HRON, J. Znalostní management. In: *Česká zeměděľská univerzita v Praze* [online]. ©2006 [cit. 2017-11-04]. Dostupné z:

[http://vipor.czu.cz/download\\_file.php?path=\\_data\\_app\\_downloads/cz/&filename=Znalo  
stni\\_management.pdf](http://vipor.czu.cz/download_file.php?path=_data_app_downloads/cz/&filename=Znalo<br/>stni_management.pdf)

[24] ILLES, P., PREECE, D. a X. CHUAI. Talent management as a management fashion in HRD: towards a research agenda. *Human Resoure Development Internation* [online]. 2010, roč. 13, č. 2, p. 125-145 [cit. 2018-02-16]. ISSN 1367-8868.

Dostupné z: <https://tees.openrepository.com/tees/bitstream/10149/107373/2/107373.pdf>

[25] Intelektuální kapitál. *ManagementMania* [online]. Wilmington: ManagementMania.com, ©2011-2016, [cit. 2017-12-13].

Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/intelektualni-kapital>

[26] KATOLICKÝ, A. Knowledge Management. In: *Akatolicky* [online]. Plzeň: Katedra inovací a projektů, ©2000, [cit. 2018-03-28].

Dostupné z: [http://www.volny.cz/akatolicky/KM\\_celek1.htm](http://www.volny.cz/akatolicky/KM_celek1.htm)

[27] KOCIANOVÁ, R. *Personální činnosti a metody personální práce: základy moderní personalistiky*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2010. ISBN 978-80-247-2497-3.

[28] KOONTZ-WEIHRICH. *Management*. 2. vyd. Praha: Victoria Publishing, 1993. ISBN 80-856-0545-7.

[29] KOUBEK, J. *Personální práce v malých podnicích*. 2. vyd. Praha: Management Press, 2007. ISBN 978-80-7216-168-3.

[30] KRAVČÁKOVÁ, G. *Manažment ľudských zdrojov*. Košice, Univerzita Pavla Jozefa Šafárika, 2014. ISBN 978-80-8152-219-2.

[31] LI, Paty Judy. How to write a business plan. *Choice* [online]. 2013, roč. 50, č. 8, p. 1485 [cit 2017-12-17]. ISSN 0009-4978.

Dostupné z: <http://search.proquest.com/docview/1346840160?accountid=17115>

[32] MATEICIUC, A. Personální management (pro krizové manažery). In: *Slezská univerzita v Opavě* [online]. ©2008 [cit 2018-01-15]. Dostupné na internetu: <https://www.slu.cz/math/cz/knihovna/ucebni-texty/Personalni-management/Personalni-management.pdf>

[33] Metody hodnocení zaměstnanců. *Altaxo* [online]. Praha, ©2015 [cit. 2018-03-15].

Dostupné z: <https://www.altaxo.cz/provoz-firmy/personalistika/rizeni-lidskych-zdroju/metody-hodnoceni-zamestnancu>

[34] MICHAELS, E. G., HANDFIELD – JONES, H. a AXELROD, B. *The war for Talent*. Boston, MA: Harvard Business School Press, 2001. ISBN 9781578514595.

[35] MIKA, F. Talent management: Jak podnik nepřichází o talenty. In: *CMC* [online]. ©2018 [cit. 2017-11-20]. Dostupné na: <http://www.cmc.cz/manazerske-programy/rizeni-lidskych-zdroju/talent-management>

[36] MIKULECKÝ, P. Znalostní management. In: *UHK* [online]. Marec 03, 2007 [cit. 2018-01-28]. Dostupné z: <http://lide.uhk.cz/fim/ucitel/mikulpe1/ZM/MZ-UVOD.ppt>

[37] MLÁDKOVÁ, L. *Management znalostí v praxi*. 1. vyd. Praha: Professional Publishing, 2004. ISBN 80-864-1951-7.

[38] MUTZNER, A. Den Kampf um Talente gewinnen ohne ihn zu führen [online]. Zürich: Handelszeitung Fachverlag, 2008, ISSN 1660-5683. Dostupné z: <https://www.uni-due.de/ub/ghbsys/jop?genre=journal&sid=bib:ughe&pid=bibid%3DUGHE&issn=1660-5683>

[39] NEWELL, S. a kol. *Managing knowledge work and innovation*. Basingstoke: PALGRAVE MACMILLAN, 2009. ISBN-13 978-0-230-52201-5.

[40] Personalistika a riadenie ľudských zdrojov. *ManagementMania* [online]. Wilmington: ManagementMania.com, ©2011-2017, [cit. 2017-12-28]. Dostupné z: <https://managementmania.com/sk/personalistika-a-riadenie-ludskych-zdrojov>

[41] PETŘÍKOVÁ, R. *Moderní management znalostí: Principy, procesy, příklady dobré praxe*. Příbram: Professional publishing, 2010, 324 s. ISBN 9788074310119.

[42] PILAŘOVÁ, I. *Jak efektivně hodnotit zaměstnance a zvyšovat jejich výkonnost*. Praha: Grada, 2008. ISBN 978-80-247-2042-5.

[43] RÁCZ, I. a kol. Management of knowledge by talented intellectual workers. In: *RELIK* [online]. Gyor: Széchenyi István University, ©2014 [cit. 2018-03-25]. Dostupné z: <http://kdem.vse.cz/resources/relik14/sbornik/download/pdf/22-Racz-Irma-paper.pdf>

- [44] TRUNEČEK, J. *Management znalostí*. Praha: C.H.Beck, 2004. ISBN 80-7179-884-3.
- [45] Personal development review. *Careersmart* [online]. Londýn: Carrersmart.org.uk, ©2017 [cit. 2017-12-28]. Dostupné z: <https://careersmart.org.uk/your-career/appraisals-evaluations-reviews/personal-development-review>
- [46] ŠAMONIL, V. *Úvod do studia personalistiky*. Praha: Vysoká škola Jana Amose Komenského, 2003. ISBN 80-86723-02-X.
- [47] SKLENÁR, V. *Data, informace, znalosti a internet*. Praha, C H Beck, 2001. ISBN 9788071794097.
- [48] SLÁDEČEK, M. Moc daná znalostmi: Řízení, vývoj a poslední trendy. In: *BusinessWorld* [online]. Praha: IDG Czech Republic, ©2007 [cit. 2018-04-14]. Dostupné z: <http://businessworld.cz/reseni-arealizace/moc-dana-znalostmi-rizeni-vyvoj-a-posledni-trendy-3475>.
- [49] SMETÁČEK, V. *Lidé a informace*. Praha: Albatros. 1980. ISBN 13-896-81.
- [50] SMILANSKY, J. *Developing executive talent. Best Practices from Global Leaders*. Chichester: John Wiley and Sons, 2006. ISBN-13: 978-0-470-03318-0.
- [51] URBAN, J., STÝBLO, J. a M. VYSOKAJOVÁ. *Personalistika*. 4. vyd. Praha: Wolters Kluwer ČR, 2011. ISBN 978-80-7357-627-1.
- [52] VEBER, J. a J. SRPOVÁ. *Podnikání malé a střední firmy*. 3. vyd. Praha: Grada, Expert, 2012. ISBN 978-80-247-4520-6.
- [53] VODÁK, J. a A. KUCHARČÍKOVÁ. *Efektivní vzdělávání zaměstnanců*. Praha: Grada, 2011. ISBN 978-80-247-3651-8.
- [54] VYMĚTAL, J., DIAČIKOVÁ, A. a M. VÁCHOVÁ. *Informační a znalostní management v praxi*. Praha: LexisNexis CZ, 2005. ISBN 80-86920-01-1.
- [55] WILSON, T. D. Information management. In: *International encyclopedia of information and library science* [online]. 2002, vol. 7, no. 3, p. 263-278 [cit. 2018-02-12]. ISSN 1368-1613. Dostupné z: <http://www.informationr.net/ir/7-3/paper133.html>

## ZOZNAM SKRATIEK

<b>AFF</b>	accounting for future	účtovanie podľa očakávanej súčasnej hodnoty budúceho peňažného toku
<b>CICA</b>	Canadian institute of chartered accountants	Inštitút nájomných účtov v Kanade
<b>FTE</b>	full time employee	pracovník na plný úväzok
<b>HR</b>	human resources	ľudské zdroje
<b>HRM</b>	human resources management	manažment ľudských zdrojov
<b>MBO</b>	management by objectives	riadenie podľa cieľov
<b>MD</b>	man day	pracovný deň človeka
<b>PDR</b>	performance and development review	prehľad výkonu a rozvoja
<b>ROIR</b>	return on intangible resource	návratnosť nehmotných zdrojov
<b>SSC</b>	shared service center	centrum zdieľaných služieb
<b>TVC</b>	total value creation	celková pridaná hodnota

## ZOZNAM POUŽITÝCH OBRÁZKOV

Obrázok 1: Intelektuálny kapitál.....	15
Obrázok 2: Data, informácie a znalosť .....	21
Obrázok 3: Riadenie podľa cieľov.....	46
Obrázok 4: Talent podľa focus group .....	53
Obrázok 5: Talent podľa tímového lídra .....	53
Obrázok 6: Talent podľa experta na znalostný manažment.....	54
Obrázok 7: Dôležité aspekty pre osobný rozvoj .....	56
Obrázok 8: Znalostná báza .....	58
Obrázok 9: Databáza vzdelávacích materiálov .....	61
Obrázok 10: Wiki stránka .....	61
Obrázok 11: Úvodný formulár.....	69
Obrázok 12: Mäkké dovednosti.....	70
Obrázok 13: Registrácia mäkkých dovedností .....	70
Obrázok 14: Registrácia tvrdých dovedností.....	71
Obrázok 15: Návrh rozvojovej časti talent poolu .....	72
Obrázok 16: Mäkké dovednosti v programe Success Factors .....	73
Obrázok 17: Vyplňujúci rozvojový formulár .....	75
Obrázok 18: Rozvíjané oblasti v rozvojovom formulári .....	76
Obrázok 19: Rozbalené rozvíjané oblasti v rozvojovom formulári.....	76

## **ZOZNAM POUŽITÝCH TABULIEK**

Tabuľka 1: Definícia znalostného managementu .....	18
Tabuľka 2: Definícia talentu .....	27
Tabuľka 3: Definícia talent manažmentu .....	29
Tabuľka 4: Časový harmonogram .....	50
Tabuľka 5: Odpovede na otázku č. 2 a 10 .....	52
Tabuľka 6: Spôsoby identifikácie talentu .....	54
Tabuľka 7: Odpovede na otázku č. 8 a 9 .....	55
Tabuľka 8: Prínosy a nedostatky znalostnej báze .....	59
Tabuľka 9: Prijatie INTERNÉHO lektora .....	63
Tabuľka 10: Prijatie EXTERNÉHO lektora .....	64
Tabuľka 11: Výpočet čistej mzdy .....	78

## **ZOZNAM PRÍLOH**

I.	TRANSKRIPCIA SPOLOČNEJ DISKUSIE S FOCUS GROUP .....	89
II.	ROZHOVOR S EXPERTOM ZNALOSTNÉHO MANAŽMENTU .....	101
III.	ROZHOVOR S TÍMOVÝM LÍDROM.....	103



# PRÍLOHY

## I. Transkripcia spoločnej diskusie s focus group

**M** – moderátor

**R** - respondenti

M: „Prvá otázka znie: Kto je podľa vás **talent**? Čítala som veľa výskumov, kde bolo poznamenané, že talent znamená v rôznych odvetviach niečo iné. Iné znamená talent v banke a iné v ťažobnom priemysle. Takže pre nás teraz úplne najdôležitejšia vec je si nadefinovať, čo znamená talent u nás v bankovej inštitúcii. Čo si vy predstavujete pod slovom talent? Čo vám ako prvé napadne keď počujete slovo talent?“ PoTa

R1: „Mne napadli soft skills..vrodené veci, ktoré potom človek rozvíja.“

R2: „Člověk je prostě v něčem dobrý, **nadprůměrný** v dané oblasti.“ PoTa N

M: „Takže niečo extra, hej? „

R3: „Tak je to určitá **výjimečnost**, jak z hlediska pracovního, tak i osobního, ne?“ PoTa V

R1: „**Niečo čo človeka baví**.“ PoTa OZ

R5: „No někdy má člověk talent na něco a nebaví ho to.“

M: „Myslíš, že by sa chcel niekto rozvíjať v niečom, čo ho nebaví?“

R5: „Tak člověk může být v něčem talent, ale když ho to nebaví, tak to nerozvíjí.“

R1: „Tak keď ti niečo ide, tak ťa to baví, nie? Skôr sa ti môže páčiť niečo, čo ti nejde a s tým nič nespraviš.“

R6: „Jako já souhlasím s obojím, záleží na dané osobě.“

M: „Takto som nad tým nikdy nepremýšľala. Prišlo mi, že keď mám na niečo talent, tak by ma to malo zaujímať.“

R1: „Tak čo by také mohlo byť, že má na to talent, ale nebaví ho to?“

R7: „Sportovci to mají často?“

M: „Tak prečo to potom robia? Lebo je to dobre platené?“

R7: „Asi (smiech).“

R5: „Ne, někdo má například talent na matematiku, je v tom fakt výborný, je třeba analytik někde. Výsledky má skvělé, takže má na to hlavu, ale nenaplnuje ho to. Má na to ten talent, ale chce dělat něco jiného. Dělá to len z nouze, aby si vydělal peníze, ale baví ho něco jiného.“

M: „Takže jeho talent mu zabezpečuje život.“

R6: „A co pak s tím?“

R4: „Tak pak musí převést ten talent na něco jiného (smích). Jinak ho to zničí.“

R5: „Někdy baví člověka matematika a chce s ní dělat, no ne v administrativě, ale v NASA například (smích). Ale to nevylučuje to talent..je to talent, ale nebaví ho to.“

R8: „Někdo jako částečně trpí tím svým talentem. Proč oni mají často krátké životy a zakončí to nějak špatně?“

R9: „No protože jdou víc vidět. Vynikají ze skupiny. To je, co mně přídě pod talentem – jsou víc viditelní.“

R10: „Pak je na ně i tlak z okolí právě.“

R9: „Protože lidi mají na ně velké očekávání.“

R4: „Ještě je otázka, jestli si člověk uvědomuje, že ten talent vůbec má. Protože podle toho k tobě okolí přistupuje.“

R5: „Jako všeobecně by se měl **rozvíjet**. Když se podíváme třeba na školství, tak tam se to bere opačně, že tohle ti nejde, to jdeme rozvíjet. To, co mu jde, nerozvíjejí, protože si řeknou, že to stačí. Ale to, co člověku fakt jde, by se mělo rozvíjet.“ PoTa R

M: „A toto je vlastně hlavní otázka v našem definování, či si myslíte, že by sa talentovaný člověk mal rozvíjať alebo stačí, že je talent a hotovo.“

R1: „Rozhodne by sa mal rozvíjať.“

R9: „Člověk s talentem má určité predispozice, potenciál jít výš.“

R2: „Aby **něco přidal té společnosti**.“ PoTa PH

R5: „Ideální je, když mu něco jde a ještě ho to baví. Tedy by rozhodně neměl být na pozici, kde ho to nebaví.“

- R3: „Ten člověk by měl mít ale nějaké **charizma**, protože když něco umím a baví mě to a jsem tichý typ, tak to nakonec v reálu nemusí vůbec nikdo vědět. Myslím, že by to měl být charizmatický, komunikativní člověk, který dokáže ty věci rozvíjet a posunout je dál, někomu je předat, protože když to přeženu a je to introvertní typ, tak jako je těžký ho někam posunout.“ PoTa CH
- M: „Takže si myslíš, že talent môže byť aj introvert, ale nie pre našu bankovú sféru, pretože taký neodovzdá pridánú hodnotu ďalej.“
- R3: „Ano. Záleží, jaké talenty hledáš. Jaké talenty hledá naše společnost. Já si myslím, že pro nás by to měl být člověk, který je charizmatický a **komunikativní**, aby vyniknul. Protože někdo, kdo tyto vlastnosti nemá, bude mít složitější způsob, jak se posunout dál.“ PoTa K
- R10: „Takovýhle člověk, jak ty říkáš, pro mě bude určitě talent, ale do nějakých konkrétních rolí. A pak do nějakých jiných potřebuji toho druhého.“
- R9: „Mě se strašně líbilo, jak zmínil, že je to člověk, který nám zpátky něco dá. Takže né jen že bude talent, bude zářit, ale pomůže i lidem okolo.“
- M: „Takže podľa toho, čo tu vravíte, keby to mám zhrnúť, je talentom pre našu spoločnosť niekto, kto má talent a bude sa rozvíjať, no bude dosť komunikatívny a charizmatický na to, aby to mohol odovzdať ďalej a pomáhať svojím talentom ľuďom okolo, správne?“ PoTa D
- R1: „Áno.“
- R4: „Souhlas.“
- M: „Výborne, takže prvú otázku máme zodpovedanú a môžeme prejsť na druhú, ktorá znie: Ako je **talent manažment prepojený so znalostným manažmentom**? Alebo nie je? Alebo ak áno, v čom vidíte tú konektivitu?“PZMaTM
- R10: „Já si myslím, že ne, protože knowledge management, v tom chápání, v akém ho mám, je o tom, že si udržuje tú knowledge v rámci týmu, kdež to talent management je o tom, jak sa toho člověka snažím uplatnit v rámci firmy tak, aby jeho to bavilo a mě to na druhou stranu něco přinášelo. „ (PZMaTM -)

- R8: „Já do určité míry nesouhlasím, protože knowledge management by měl podporovat ti talenty.“ (PZMaTM 0)
- R3: „Respektive by měl spíš najít ty talenty, ne?“
- R1: „Mal by ich regulovať.“
- R2: „Někdo může být stracen v tom svým talente a knowledge a ho může v tom posouvat.“ (PZMaTM +)
- R9: „Aha, takže vy myslíte, že tá knowledge je tu proto, aby ho nějak podporovala v té profesní znalosti.“
- R5: „I když má člověk charisma, ale není vzdělání nebo nemá základ v té určité oblasti, oboru, tak ho jako nikam nemůžeme moc posunout.“ (PZMaTM 0)
- R7: „Jo, s tím souhlasím, já bych spíš měl problém, kam ho potom umístit, jak pro něho najít to vhodné.“
- R4: „Podle mně je současný knowledge management operací v týmu, zatím co talent management je o tom, jako toho člověka z toho týmu dostat do zbytku firmy.“ (PZMaTM 0)
- R6: „Takže ten člověk je podporován v tom týmu, no pak tam chybí část, kde je posouván dál.“
- R1: „Ja si myslím, že je to veľmi prepojené, pretože vlastne talent je niečo, čo vie človek prirodzene, a knowledge management je to, čo už máš v bodoch a dáš sa to niekomu naučiť, pretože ten, kto má talent, to môže vedieť, ale to nevie pomenovať, dajme tomu, ale ten, kto aj nemá talent, sa môže to isté naučiť, čo ten talent má prirodzene tým, že má knowledge.“ (PZMaTM +)
- R3: „A taky sám, protože když budeš mít tu knowledge a budeš to všechno vědět, budeš mít nějaké zkušenosti, budeš otrávený a vyhořelý, tak nemá cenu tě někam posunout.“
- M: „Takže dospievame k názoru, že každý na to pozerá z iného hľadiska, ale nejaká prepojenosť tam je. Odborne sa táto spojitosť nazýva Smart Talent Management, len pre vašu informáciu. (PZMaTM +)

„Okej, takže môžeme íť na tretiu otázku, ktorá znie: Aké charakteristiky by mal talent mať? Čo myslíte?“

R9: „Abych Nikči pomohla vysvetliť, čo po vás chce. Predstavte si, že máte talenta, jste nějaký týmový lídr, a potřebujete ho nějak definovat, podle nějakých kategorií, kritérií, co by byli ti kritéria? Všeobecně, podle čeho ho vlastně budete hodnotit. Aby to bolo strukturované, aby se ti talenti mohli vzájemně porovnávat.“

M: „Na začiatok, čo vám pomôžem, máme dve hlavné skupiny a to hard a soft skills. Ktoré vlastnosti sú teda pre nás dôležité, podľa ktorých by sme povedali: „Áno, ty si pre nás talent.“ Skúste.“

R1: „Cieľavedomosť, pracovitosť, aby na sebe makal.“

R4: „Sebekritický, umieť se zhodnotit.“

R2: „Musí mít nadšení.“

R3: „Měl by být schopen stmelovat, takový tahoun.“

M: „Například toto si myslím, že v niektorom inom priemysle, by nebola vlastnosť ich talenta. Ale pre nás ako banku, je toto veľmi dôležité, keď to niekto vie.“

R5: „Měl by umět předávat informace, tehdy ten talent dokáže posloužit tomu týmu nebo celé firmě, když své dovednosti umí posouvat dál. Například mám dobrou hard skills, že umím dělat výborné reporty, ale když mi chybí zmiňována soft skill, třeba pro potřeby zaučování, tak ten talent pro nás není postačující, protože můžu každému vypracovat skvělou prezentaci, ale bolo by fajn, kdyby ostatní ze mě něco čerpali.“

R7: „Proto je dobrá myšlenka „sharing knowledge“. O tom, že ten člověk nemá za potřeby držet si to u sebe, ale snaží se to šířit i do okolí. A je prakticky jedno, jestli se bavíš o reportech nebo sharepointu a tak dále. Podle mě, pokud hodnotit člověka, tak podle tady toho.“

R5: „Ale musí kvalitně sdílet ty informace. Protože někdo se dokáže cokoliv naučit, ale když to má předat dál, tak to předá špatně, ne s takovou kvalitou, protože není dobrý v té komunikaci, ve vyjadřování, prostě nemůže být učitel.“

R6: „Ano, musí mít tu schopnost šířit to dál.“

- R1: „Odolnosť voči stresu, dobrý time management, otvorenosť voči názoru ostatných, organizačné schopnosti. To sú podľa mňa dôležité veci.“
- M: „Dobre takže sme zistili, že ten talent to nemá úplne ľahké. A môžeme ísť na ďalšiu otázku. Myslíte si, že by bolo dobré pre našu spoločnosť zaviesť talent manažment? Aké by to malo výhody a nevýhody?“
- R1: „Asi by sme vedeli ľahšie spárovať potreby toho talentovaného človeka a firmy.“
- R3: „Taktéž by možná toľko neodchádzali ľudia. Pretože by tu boli spokojení, lebo by mali možnosť sa rozvíjať.“
- M: „Presne toto hovorí väčšina výskumov.“
- R7: „Je to pre neho výzva a pokiaľ človeka motivujú výzvy, tak máš jasnú voľbu.“
- M: „Takže by ste chceli, aby sa to zaviedlo?“
- R1: „Tak jasné, že áno, ale bolo by to možné? Ja si myslím, že je to docela náročné. Ako toho talenta nájsť.“
- M: „To rozoberieme v inej otázke, neprebíhaj (smiech). Teraz sa ideme pozrieť na piatu otázku, a teda kto by mal rozhodovať o tom, že nejaký človek je náš talent?“
- R1: „Tak asi tímový líder alebo experti.“
- R5: „Jenže jakmile **tímový líder** uvidí, že někdo je dobrý a bude ho rozvíjet natolik, že o něj přídě, tak mu to bude líto. Záleží na tom, jestli se na to podívá z pohledu týmu nebo z pohledu společnosti. Jakmile by ten člověk chtěl odejít, tak bude dobré, když bude kdekoliv ve společnosti než pryč. Když máme v týmu deset lidí a ten talent na to bude opravdu machr a tímový líder nebude mít tu otevřenou mysl, tak mu bude líto přijít o takového člověka.“ ČkOT TL
- R3: „Tak by o něj později přišel stejně, akorát by o něj přišla celá firma.“
- R1: „Tak to prostě je, s tým nič neurobíme, no určite by to mal tímový líder podporovať.“
- R7: „Problematika talent managementu by se měla řešit ku prospěchu celé společnosti a ne malých skupinek. Takže ok, škoda rámci týmu, když ti odejde machr, ale jestli je ten talent opravdu dobrý, tak tam nevidím žádný problém.“

- R2: „Tak o tom, že je někdo talent, by měl rozhodnout **člověk, který tomu rozumí**, aby to věděl dobře posoudit, věděl se orientovat v dané problematice. Jako týmový lídr je fajn, ale neměl by to být jen jeden člověk.“ ČkOT EX
- R4: „Taky si to myslím. Týmový lídr by to vědět měl, na druhé straně ti **kolegové** s ním pracují mnohem častěji, mnohem intenzivněji, než ten týmový lídr, se kterým se vidí pár krát do týdne v podstatě.“ ČkOT KO
- R7: „Já s vámi souhlasím. Pokud pracuješ s kolegy, které schopnostmi předčíš a dokážeš jim tu knowledge předat, tak potom ano, měli by být tou rozhodující skupinou i kolegové, formou nějaké alternativy navrhování jako je například zaměstnanec měsíce.“
- R6: „Myslím, že se zhodnem na kombinaci obojího plus ten člověk sám by se měl vyjádřit (smích). Respektive všichni, kdo s daným člověkem pracují.“
- R1: „Podľa mňa by návrh mohol dať ktokoľvek, ale samotné určenie, že je niekto talent, by malo byť prediskutované. Názor viacerých ľudí, no tímový líder by tam mal byť určite, lebo keď tam bude expert, ktorý povie, že daný človek má nejakú hard skill fakt dobrú, tak tímový líder si pozná svojich ľudí a vie, či je schopný tú znalosť aj odovzdať ďalej, ako sa správa ku kolegom a podobne. Pretože ako sme si vraveli pri určovaní charakteristík, hard a soft skills u talenta pre našu spoločnosť by mali ísť ruka v ruke.“
- M: „Ale zas keď to bude človek, ktorý teraz ešte úplne nevie tú vedomosť odovzdať tak ľahko, ale keby rozvíjame práve túto jeho slabú stránku k tomu, aby sme týmto rozvojom podporili tú silnú stránku, tak prečo nie?“
- R7: „V tomto prípade je to už na osobe samotné, jak se rozhodne. Jestli týmový lídr řekne, že například v dané soft skill ještě úplně nevyniká, ale vidí v něm potenciál, může ho poslat na školení a může se stát talentem pro firmu třeba o půl roka později, kdy na to bude připraven.“
- R6: „S tým souhlasím.“
- R4: „Já taky.“

M: „Takže môžeme prejsť na ďalšiu otázku, ktorá znie: Ako by podľa vás mal byť talent identifikovaný? Mal by napísať nejaký test na určitý počet bodov alebo mu dáte nejaký úkol a keď ho splní, bude talentom? Alebo čo myslíte?“

R10: „Podle mně to bude zas mix věcí, které říkáš. Na jedné straně to bude **test**, který pomůže tobě samotné poznat, že ano, tohle je ta cesta, kterou by měl jít, na druhé straně bude nějaká **zpětná vazba** od ostatních, ať už od týmový lídra nebo od okolí.“  
SIdT T, SIdT SV

R1: „Záleží od každého jedného človeka, individuálne, pretože každý má v niečom talent. Niekedy ten talent je väčší, niekedy menší. Keby sa napr. niekto, kto by bol talent manažér, zameral na každého jedného, tak by spoznal, kde ten potenciál je taký, aby sa dal rozvíjať a kam to smeruje vlastne. Pretože tie veľké talenty si všimnú všetci, tie nemusíš hľadať, ale niekto má možno menší talent, ale má viac nadšenia, je viac zapálený do vecí, ale nikto mu nevenuje pozornosť. Okrem manažéra si aj kolegovia všimajú talenta pri každodennej spolupráci.“

R9: „Podle mě by ten talent měl být poznat podle toho, že udělá něco zajímavého, nadstandardní, jiného, co prostě upoutá pozornost.“

R7: „No vemte si třeba, jak se vybírají talenty ve fotbale v Americe. Hrají fotbal jak každý jiný, umí stejné techniky, a tak dále, ale prostě tá otázka zní: „Co máš navíc než všichni ostatní?“ Zápal?“

M: „Dobre a keď teda niekoho zvolíme, že ty si pre nás talent, ty máš to „něco na víc“, mal by si to ten človek aj vedieť obhájiť?“

R10: „Tam je spíš důležité mu vysvětlit, proč o něm uvažujeme jako o talente.“

R1: „Skôr chcieť počuť jeho názor a nie obhajobu. Či to on o sebe tak cíti. Pretože ak nie, nebude chcieť ísť ďalej, aj keď ho celá tá skupina môže vidieť.“

R2: „Na druhou stranu když si představím deset lidí, kteří jsou třeba skvělí na programování nebo na vytváření nějakých maker v Excelu, jak poznáš, že někdo je lepší?“

R6: „Já si právě myslím, že je to jen soubor těch hard skills, jen toho, co ten člověk dovede s tím počítačem, ale jde i o to jak se dovede chovat, odevzdat vědomosti dál, ta kombinace je velmi důležitá.“



R3: „Když ten člověk má stoupat víc, musí umět jednat s lidmi.“

M: „Dobrededa. Ďalšia otázka znie ako výzva pre vás – ľudí z knowledge community. Ako by ste inšpirovali/povzbudili našich zamestnancov, aby rozvíjali svoje silné stránky? Aby na sebe pracovali.“ InT

R5: „Dát jim na to čas jednoznačne. Pretože jestli budu mít nějakého officera a vidím, že je tady kratší dobu, ale má talent na to být expert, musím mu dát na to čas. Změním plán dělby práce, rozdělím jeho úkoly jiným a jemu dám prostor pro rozvoj. Samozřejmě v rámci možností a pak později to bude někdo další. Jakmile mu nedáme čas, sebereme mu i motivaci, aby se rozvíjel. Protože on vydrží nějakou dobu pracovat nadčas i o volnu se na to dívat, ale vydrží kolik? Rok? Ale pak uteče, nebo vyhoří a to si nemůžeme dovolit.“ InT Č

R7: „Ale zase tak aby to nebylo úplně volný. Dát mu nějaký akční plán z hlediska toho, ok dáme ti nějaký čas, ale očekáváme prostě to, to, to, posuny, pošleme tě na workshopy, dáme ti určitou základnu z hlediska edukace a v tomhle očekáváme nějaký posun, protože ty to děláš kvůli sobě, aby ses zlepšil a my to děláme, no kvůli nám, že jo, vyhledáváme talent aby nám, dejme tomu, pomohl v naší skupině.“ InT AP

R1: „Ale to už je taký coaching. Myslíš, že ho bude inšpirovať coaching?“

R4: „Já si zas nemyslím, že by jsme mu měli vzít všechny úkoly a teď se soustřed' na něco jiného.“

R8: „No záleží co to bude.“

R7: „Pokud ho budeš inspirovat tím, že mu nabídneš akční plán, kam se můžeš dostat a tím ho budeš inspirovat a motivovat.“

R1: „Tak potom by bolo samozrejme dobré, keby ten akčný plán vytváral ten tímový líder/couch/body s tým talentom spolu a ten talent s tým bude súhlasiť, že áno, v tomto sa naozaj chcem rozvíjať a venovať tomu čas a energiu a dokážem vám potom s niečím pomôcť.“

R7: „Já tomuto říkám pozitivní manipulace (smích).“

R9: „Já bych ještě chtěla slyšet názor týmový lídra, kterého tu máme.“

R10: „Tak podle mě klíčový je, či ten člověk na sobě chce pracovat nebo ne. Pokud nechce, nemá smysl do něj investovat, to je ztráta času strašná. Naopak, když se budu bavit s člověkem, který je k něčemu neskutečně motivován, tak s ním se pracuje úplně nádherně, že jo. Když bude ztracen, stačí ho jen trošku někde pošoupnout, někde pomoci, někde mu sehnat nějaký dotazník jako je 360 – tka, aby se o sobě něco dozvěděl a snažit se mu přitáhnout úkoly, které jsou v souladu s tím talentem. A postupně jich, pokud možno, přidával, že jo. Že by sem ho nakonec musel uvolnit z týmu (smích).“ InT NÚ

M: „Takže ty, ako tímový líder, keď vieš, že talent je a ako si povedal, vedel by si, že o chvíľku odíde z týmu, aby sa viac rozvíjal, podporoval by si to alebo nie?“

R10: „Podporoval, pretože proto to dělám ve výsledku. Vím, že takovýhle člověk nebude u mě v týmu nadosmrti, protože jednou to přeroste, radši mu pomůžu, aby se dostal někam a vrátil to do společnosti a mne přijede někdo jiný, s kým pracovat, to je moje práce v podstatě. Já mu musím vytvořit podmínky na rozvoj, aby měl na to čas.“

M: „A presne takýto názor od tímový lídrov potrebujeme, lebo bez toho sa daleko nepohneme.

Ďalšia dôležitá otázka je na rade. Keď už teda máme talent, je v systéme, rozvíjame ho, ako a ako často by mal dokazovať, že ním stále je? Alebo aké sú vlastne jeho zodpovednosti voči tej spoločnosti?“

R1: „Tak dokazuje to plněním toho akčního plánu, nie?“

R3: „Zas ten člověk by se neměl rozvíjet nějak dlouho bez nějaké odměny nebo nějakého posunu někam. Když například mu řekneme, že chceme od tebe tohle, tohle, tohle a po roce on sám neuvidí od nás žádnou odezvu, například nějaký finanční bonus, jsme přece jenom v práci, tak ten člověk by tu motivaci taky mohl ztratit.“ InT FB

R9: „To jo, ale tu se Niky spíš ptá, jestli ten člověk co dělá něco speciálního, jestli prostě bude už navždy hvězda a bude se s ním pracovat a bude postupovat víc a víc nebo ten člověk bude muset na pravidelné báze dokázat, že si to prostě zaslouží, že se na něj pracuje. Jestli když například bude mít ten adaptační plán, tak jestli to dá zpátky něčím.“

R10: „Jako, on musí na sebe makat neustále. To, že to dokázal raz, nic neznamená.“

M: „Takže to musí dokázat znova?“

R10: „Rozhodně. Usilovnou prací. Třeba bude talent v reportingu, tak prvně to zjistíš, že ti udělá nějaký maličký report, pak udělá další a další, a když uvidím, že mu to fakt jede, tak ho začnu směřovat za ostatními lidmi a postupně zjišťuju, že o něj tak trošku přicházím. Ale vím, že tu hodnotu někde dává a bude se moct ucházet o nějakou roli s tím spojenou.“

M: „Jasně. A ako často podľa vás mal dokazovať? Pretože tu už padol názor od HR pracovníčky, že už máme každý svoje ročné ciele, predsavzatia, podľa ktorých budeme hodnotení, musíme sa snažiť pracovať na tom, aby sme ich splnili. Či už teda potom na toho talenta to nie je moc, že už tiež vyhorí?“

R3: „Spíš pravidelně nějak sledovat toho člověka a ne tlačit na něj a říkat: „Tak pojď, za měsíc si dáš test, či si se v něčem zlepšil.“ Takže ten člověk pořád maká, učí se nové věci a tak, tak vidím, že se zlepšuje a nebude stresovaný, že ho pravidelně kontrolují, když opravdu vidím, že se stále posouvá dopředu.“

R6: „Ten člověk je už tak pod tlakem z okolí a ještě ho stresovat, aby se zlepšil dostatečně přesně tehdy a tehdy...to nezní rozumně.“

R7: „Spíš ho možná hlídat i do té míry, aby nepřepálil start a nevyhořel rychle. Protože nejspíš bude mít ten člověk tendenci pořád makat, takže taky musí mít prostor i odpočívat.“

R10: „Takže dávkovat to postupně a občas ho zas brzdit (smích).“

M: „Takže predposledná otázka znie, podľa akých kritérií by mal byť rozvíjaný? Či podľa toho čo ho baví, alebo v čom je dobrý alebo naopak v čom až tak nevyčníká a potrebuje sa zlepšiť alebo podľa pozície, na akú sa chce dostať?“

R1: „Tak najlepšie podľa toho, čo ho baví, ale aj čo je potrebné.“

R7: „Podle mně budeš muset najít nějakou střední hodnotu všech těch věcí, nějakou spojnicí, protože ve chvíli, kdy ho budeš stimulovat k tomu růstu, například jenom k té roli, tak ano dostane ji, mohlo by ho to bavit, ale zas stimulovat ho například len v tom, v čem je dobrý a tlačit na něj úplně všechno možný z dané oblasti...tak aby ho to nakonec bavit nepřestalo. A zase len v tom co ho bude bavit, to ne vždy musíš zaručit lepší výsledky. Takže potřebuješ najít středobod.“

R9: „A má se podle vás brat v potaz například aktuální otevřená pozice?“

R7: „Já myslím, že spíš z dlouhodobého hlediska. Samozřejmě kdyby to byla pozice, která by ho zas někam posunula, nějaký mezistupeň, tak okej, ale uklidit toho člověka pro tuto pozici jenom proto, že má talent, vůbec není dobrý.“

M: „Súhlasím. A dostávame sa k poslednej otázke: Akými nástrojmi by tento človek mal byť rozvíjaný? Čo všetko by sme mu mohli dať k dispozícii, aby sa rozvíjal?“ NáR

R1: „Tak také klasické tréningy, workshopy.“ NáR W, NáR T

R5: „Projekty. Něco, v čem je dobrý a čím může ten talent rozvíjet. Příklad, máme v týmu kolegu, který je dost dobrý na Excelové makra a udělal jich desítky pro náš tým amusi ale mít na to čas, aby je mohl dělat. Neustále se zlepšuje a vytváří lepší a lepší makra, ulehčuje nám práci, čím ale zlepšuje i své vlastní znalosti téhle oblasti.“ NáR P

M: „Výborne, to je vlastne tá kombinácia, že on sám sa zlepšuje, ale zároveň pomáha firme.“

R2: „Také třeba kdyby se někdo chtěl stát týmový lídrom, mohlo by mu pomoci, že uvidí v reálu, co ten týmový lídr dělá a jak to dělá a jak stejnou věc dělají týmový lídři odlišně.“ NáR PdP

R10: „Já navážu na to, co říkáš, takže by bolo fajn, kdyby ten člověk měl mentora, někoho, kdo je lepší než on v dané oblasti, s kterým se může radit, který ho může usměrnit, když je potřeba.“ NáR ME

R1: „Takže by bolo zaujímavé, keby sa ľudia s rovnakým talentom stretávali a bola by im pridelená nejaká silnejšia osobnosť alebo by si len navzájom odovzdávali svoje poznatky, skúsenosti, napríklad nejaká skupina machrov na makra, ktorí by sa spolu radili, inšpirovali.“

M: „Dobre. Napadá vás ešte niečo, čo by ste chceli k téme talent management povedať?“

R7: „Ten člověk bude potřebovat neustále zpětnou vazbu na cokoliv. Bez něj se nebude posouvat tolik, že jo? Takže permanentně mu musíš dávat najevo, že se o něho zajímáš, chválit, že vidíš jeho posuny, jeho tvrdou práci, popřípadě samozřejmě aj naopak, upozornit na chyby a podobně.“

R3: „Možná ho taky upozornit, že když se to nepodaří, že to není špatně. Nemůže člověk ze 100 % vždy uspět a může se stát, že přidě nějaká výzva, kdy to ten člověk úplně nedá, tak aby se kvůli jedné špatné zpětné vazbě neutopil.“

M: „A ty ako tímový líder by si koľko času v rámci pracovnej doby vyhradil svojmu talentovi v tíme?“

R10: „Já bych to dávkoval. Já bych mu dal trošku, když vidím, že to využil, tak přidám, ať podle toho, jestli postupně přicházejí věci, které by ho zajímali. Nemůžu mu dát 100 %, to je nereálné a nemůžu spravít ani to, aby to bylo na úkor týmu. Takže nějaký balance.“

R9: „Já se ještě chci zeptat každého z vás, kdyby jste vy byli talenty, jaké 3 věci by pro vás byly důležité pro rozvoj?“

R2: „Asi by bylo fajn mít cíl, ke kterým směřuji, čas a coaching, za kým jsi budu moct jít pro radu.“

R1: „Podpora, vyzdvihnutie talentu a čas.“

R3: „Já myslím, že budu potřebovat feedback, nějaké ocenění a čas.“

R4: „Feedback, součinnost s věděním, že ten člověk mě ví vyzdvihnout a podpora.“

R5: „Motivace, nějakou podporu a čas.“

R6: „Okrem toho, čo bolo vyjmenované, aj nějakou hardwarovou podporu, kterou firma běžně nemá zakoupenou, protože nakonec té firmě s ní může přinést mnohem větší výnosy, než budou náklady na samotný program nebo něco.“

R7: „Pro mě mít zachovaný work a life balance, mít mentora, který mi dá feedback peníze, protože v dnešní době člověk potřebuje mít čas a peníze.“

R10: „Já potřebuju prvně vědět ten svůj talent, mít ho rád a mít naň čas.“

M: „Výborne. Takže vám veľmi pekne ďakujem za pomoc, za vašu otvorenosť a prajem vám pekný zvyšok dňa.“

## **II. Rozhovor s expertom znalostného manažmentu**

### **1. Kto je podľa vás talent? (Ako by mala znieť definícia slova talent konkrétne pre našu spoločnosť?)**

**Talent je** člověk, který vyniká, který dokáže víc než ostatní a sdílí to s ostatními (nesnaží se to schovávat).PoTa D

2. **V čom vidíte spojitost' medzi talent manažmentom a znalostným manažmentom?** Talent má sdílet své nadání a má tím pomáhat druhým, znalostní manažment je o sdílení a je založen na podpoře talentů, takže s tím hodně souvisí. (PZMaTM +)

3. **Aké vlastnosti by mal mať človek v našej inštitúcii, aby bol označený ako talent?**

**Soft skills** - komunikace, prezentace, **empatii**, rozvíjejí a **motivaci** dalších lidí, řízení lidí, **organizační schopnosti**, 'prodávání' dobrých tools, samostatnost, udržování týmového ducha, emocionální inteligence, schopnost řešení problémů inovativním způsobem, **flexibilita**, **adaptabilita**, **chuť a snaha učit se novým věcem**, **time-management**, **důraz na detail**PoTa SS, PoTa SS E, PoTa SS M, PoTa SS OS, PoTa SS F, PoTa SS A, PoTa SS NV, PoTa SS TiM, PoTa SS DD

**hard skills**- **excel a další tools**, **znalost technik project management**, **process management**, **jazyky**, **data analysis**, **pc skills**, **analytické myšlení**, **programování**, **finanční kalkulace**PoTa HS, PoTa HS EX, PoTa HS PM, PoTa HS PrM, PoTa HS J, PoTa HS DA, PoTa HS PC, PoTa HS AM, PoTa HS P, PoTa HS FK

4. **Myslíte si, že bude efektívne zaviesť talent manažment v našej spoločnosti**  
**XY** **v** **Brne?**

ano, rozhodně

5. **Kto by mal rozhodovať o tom, že daný človek bude označený ako talent?**  
Všichni, kdo jsou s tím člověkem v kontaktu (nadřízený, spolupracovníci, **zákazníci**, členové komunit kde se s ostatními setkává). ČkOT Z

6. **Ako bude talent identifikovateľný? (Bude musieť prejsť nejakým test? Spraviť** **niečo** **extra?...)**

Talentovaný člověk musí dokázat něčím, že je talentem - pravidelnými **projekty**, inovacemi, zvládnutí těžkého testu (test který by 80% dalších zaměstnanců nezvládlo), přispět něčím do týmu/domény/společnosti, pomoci jiným aby něco dokázali atd. SIdT P

7. **Ako by sme mohli inšpirovať našich zamestnancov k tomu, aby rozvíjali/pracovali na svojich silných stránkach?**

Nejlepší inspirace bude když lidé uvidí, že to funguje, že se díky tomu už jiní lidé posunuli, např. testimonials jiných zaměstnanců, co se takto posunuli +lepší propaganda otevřených pozic (nebo i budoucích) a co je na ně potřeba (např. že se o něj můžou více snažit lidé, kteří mají určité skills nebo na nich pracovali a už ukázali ostatním, že jsou v tom silní)nějaké certifikáty pro talenty, které by jim byly prospěšné jednak ve firmě ale třeba i ve škole? To jen taký nápad. InT F

8. **Ako a ako často by mal človek, ktorý bude označený ako talent, dokazovať, že ním stále naozaj je? Alebo musí to vobec dokazovať?**

Podle mě to dokazovat musí, protože spousta lidí něco dokáže ale pak už nemají žádnou motivaci udělat něco navíc a často se dokonce stávají demotivujícími... a navíc, talent se musí stále rozvíjet, takže součástí rozvoje bych i očekávala nějaké výsledky.

9. **Podľa akých kritérií by mali byť talenti rozvíjaní? (Podľa toho, v čom vyniká? Čo má rád alebo podľa silných a slabých stránok?)**

Měl by se rozvíjet v tom, v čem sám chce, jinak by se v tom stejně nerozvíjel dlouhodobě, musí ho to bavit a musí vidět v tom smysl + měl by mu s tím vždy někdo pomoci, nasměrovat rozvoj slabých stránek spadá do jiné kategorie rozvoje lidí, která vede spíš k tomu, aby daný zaměstnanec byl vůbec schopný se v dané firmě udržet. Zatímco talenty nejen že chceme udržet, ale chceme aby i rostli a posouvali se nahoru.

10. **Áké nástroje pre vzdelanie zamestnancov sú najvhodnejšie? (Ako by podľa vás mal byť nastavený plán pre rozvoj talentov?)(workshopy? Tréningy?.....)**

Workshopy, samostatné úkoly a projekty, dát jim za úkol něco vylepšit na základě jejich úvahy atd. NÁR I

### **III. Rozhovor s tímovým lídrom**

1. **Kto je podľa vás talent? (Ako by mala znieť definícia slova talent konkrétne pre našu spoločnosť?)**

Obecně jde o zaměstnance s buď nějakou speciální dovedností, případně se souborem znalostí a kompetencí, které jej předurčují pro jinou (vyšší, či

náročnější) roli ve společnosti, než kterou aktuálně zastává. Zároveň také s ochotou se dále rozvíjet, či posouvat dále ve společnosti. Je také poměrně zásadní rozlišovat druh „talentu“ a přistupovat ke každému jednotlivci individuálně. Jinak budeme rozvíjet případného experta a jinak potencionálního kandidáta do managementu. Je tedy nutné propojit talent management také s konkrétní kariérní cestou daného zaměstnance. PoTa D

2. **V čom vidíte spojitost' medzi talent manažmentom a znalostným manažmentom?** Nástroje knowledge managementu nám mohou pomoci identifikovat konkrétního talenta. Ať už jde o knowledge matrix, adaptation plan, universities apod. (PZMaTM 0)

3. **Aké vlastnosti by mal mať človek v našej inštitúcii, aby bol označený ako talent?**

Opět záleží na chápání talentů vs. career path. Co se týče expertních rolí, zde je důležitá nějaká speciální znalost či **odbornost v určité oblasti**. K tomu se pak přidávají speciální znalosti a dovednosti ohledně **soft skills** např. prezentační dovednosti. V případě potencionálního kandidáta pro rozvoj v oblasti managementu jde pak zejména o základní soubor kompetencí (Orientace na výsledek, Analýza a práce s informacemi, Integrita, Sebereflexe, Sociální citlivost a vliv) plus další soft skillové znalosti a dovednosti. V rámci talent managementu je samozřejmě nutné identifikovat jak silné tak slabé stránky daného jedince. Ty slabší rozvíjet a na těch silných naopak stavět. PoTa O, PoTa SS

4. **Myslíte si, že bude efektívne zaviesť talent manažment v našej spoločnosti XY v Brne?**

Talent management v SSC již samozřejmě dlouhé roky funguje. Je to jeden ze základních nástrojů, které v oblasti rozvoje zaměstnanců používáme.

5. **Kto by mal rozhodovať o tom, že daný človek bude označený ako talent?** Nadřízený daného zaměstnance. Ten s ním bude pracovat, nastavovat development plan apod.

6. **Ako bude talent identifikovateľný? (Bude musieť prejsť nejakým test? Spraviť niečo extra?...)**

Opět záleží na druhu talenta. Nástrojů používáme spousty. Základem je obvykle PDR (Performance and Development review), kterým prochází každý



zaměstnanec. Pro identifikace dalších silných/slabých stránek je možné použít i poměrně širokou škálu testů od společnosti Hay. Součástí talent managementu je také i Assessment Centrum/Development centrum. A v neposlední řadě také zpětná vazba na zaměstnance a hodnocení nejrozličnějších projektů a **samostatných úkolů**. SIdT SÚ

7. **Ako by sme mohli inšpirovať našich zamestnancov k tomu, aby rozvíjali/pracovali na svojich silných stránkach?**

Od tohoto slouží jak **hodnotící pohovor**, tak i pravidelná interakce se zaměstnanci. Pokud se však někdo aktivně rozvíjet nechce, případně o to nemá zájem, dám přednost zaměstnancům, kteří zájem o svůj další rozvoj vyjádřili. InT HR

8. **Ako a ako často by mal človek, ktorý bude označený ako talent, dokazovať, že ním stále naozaj je? Alebo musí to vobec dokazovať?**  
Záleží jak je nastavený rozvojový plán konkrétního jedince.

9. **Podľa akých kritérií by mali byť talenti rozvíjaní? (Podľa toho, v čom vyniká? Čo má rád alebo podľa silných a slabých stránok?)**  
Určitě je nutné najít určitý společný bod s daným talentem. Společně si definujeme silné a slabé stránky, stejně tak plán rozvoje. V ideálním případě pak jde o oblast, kterou má daný talent rád a sám by se v ní chtěl rozvíjet. Obvykle se pak jedná také o oblast, která je nezbytná pro budoucí roli talenta.

10. **Aké nástroje pre vzdelanie zamestnancov sú najvhodnejšie? (Ako by podľa vás mal byť nastavený plán pre rozvoj talentov?)(workshopy? Tréningy?.....)**

Opět záleží na zaměření konkrétního talenta. A podle oblasti, ve které se bude jedinec rozvíjet a nastavení jeho development plánu můžeme teprve definovat nástroje.